

新锐领导者思维系列

多样性并非独立于人才之外，它就是人才的本质

包容性人才管理

面对多样性企业如何顺势而为管好人才

[英] 斯蒂芬·弗罗斯特（Stephen Frost） [英] 丹尼·卡尔曼（Danny Kalman） 著 | 晏和淘 译



INCLUSIVE TALENT MANAGEMENT

HOW BUSINESS CAN THRIVE IN AN AGE OF DIVERSITY

二十一世纪的竞争是人才的竞争，
多样性和包容性则是人才竞争的核心

中信出版集团

版权信息

书名:包容性人才管理：面对多样性企业如何顺势而为管好人才

作者:[英]斯蒂芬·弗罗斯特 丹尼·卡尔曼

译者:晏和洵

ISBN:9787508678511

中信出版集团制作发行

对本书的赞誉

我们身处多样性的时代，但是我们在创建包容性工作环境及构建机会共享、鼓励发声、从多样性中汲取价值的文化上依然任重而道远。斯蒂芬和丹尼是对多样性进行思考及践行方面的先驱，对于我们处于什么境地及应该做什么，他们为我们带来了全面而颇具可操作性的观点。身处现实中，我们必须与时俱进。本书不断挑战并指引我们，让我们所有人都行动起来进行改变。

彼得·契司（Peter Cheese）

英国特许人事与发展协会（CIPD）首席执行官

这些思维发人深省并有极强的操作性，每个关注员工的高管都应考虑去读一下它。

安东尼奥·西摩斯（Antonio Simoes）

汇丰银行（HSBC）首席执行官

多样性并非独立于人才之外，它就是人才的本质。斯蒂芬·弗罗斯特以及丹尼·卡尔曼通过这本优秀的著作让我们走进这场对话。对那些想从100%的“人才池”中获益并为世界带来改变的领导者来说，这是一本必读之作。

艾瑞斯·波纳特（Iris Bohnet）

哈佛大学肯尼迪学院公共政策学教授及《什么最有效：可设计的性别平等》

（What Work*s:Gender Equ*ality by Design）作者

对任何想在当今的全球竞争环境中奋勇直前的公司来说，包容性人才管理都是成功的必由之路。基于独特的专业背景及从实用视角对这些课题的研究，斯蒂芬·弗罗斯特及丹尼·卡尔曼为我们带来了非常有创见的观点，让我们了解灵活的包容性人才管理策略对各自的公司有什么用。

多米尼克·图尔平（Dominique Turpin）

洛桑国际管理学院（IMD International）院长

本书对所有组织提出了挑战，让它们重新审视自己的人才管理策略，并对如何改变自己的措施来提升多样性和包容性方面提出了一些可行性建议。所有处在领导者岗位或者人才管理岗位上的人都与书中讨论的问题相关，书中提出了一些能够满足未来人才需求的方案，如果能采纳这些方案必定会让他们获益匪浅。

斯蒂芬·皮尔斯（Stephen Pierce）

日立（欧洲）公司首席人力资源官

这是人力资源从业者以及那些负责提升多样性和包容性的管理者的必读之作。我尤其喜欢本书第二部分中的列表，因为它们给出了非常棒的助推力，通过这些步骤可以使多样性及包容性思维为实施人才战略打下基础。

安·皮克林（Ann Pickering）

英国O2公司人力资源总监

丹尼和斯蒂芬极富挑战性的新书对包容性人才管理（以及它为什么如此棘手）进行了分析，如果我们想加入这场论战并了解如何开始挑战成规，在更为广泛的意义上解锁人才，那么一定要认真阅读此书。

加里·西奥博尔德（Gary Theobald）

英国“健康教育英格兰”机构（Health Education England）

人力资源与组织发展负责人

作为一种文化形态，斯蒂芬和丹尼认为包容性和多样性是商业的必由之路。从达尔文到格拉德威尔再到麦克唐纳，他们向我们展示了大自然给我们带来的答案，人才大战完全可以避免，多样性的劳动力是帮助我们驶向不确定未来的唯一道路。绝妙的事例、令人信念转变的数据、切实可行的建议，以及对该主题的热情让本书成为任何CEO、企业主、经理甚至人力资源从业人员的必读之作。

罗杰·菲尔比（Roger Philby）

美国化学集团首席执行官

我发现这本书很有趣并且令人获益匪浅。它写得很精彩，引人入胜又不失幽默。

蒂姆·萨森（Tim Sarson）

毕马威公司（KPMG）合伙人

关于作者

斯蒂芬·弗罗斯特（Stephen Frost）在2012年创建了一家名为Frost Included的机构，通过系统重建和领导力发展来促进决策中的包容性。2007～2012年，斯蒂芬作为伦敦奥林匹克运动会（以下简称“奥运会”）和残疾人奥林匹克运动会（以下简称“残奥会”）组织委员会（伦敦奥组委，简称LOCOG）的多样性与包容性主管，设计、领导并执行了一系列包容性项目。2004～2007年，他建立并领导了石墙（Stonewall）项目工作组，因其多样性冠军项目已有超过600名成员而成为全世界同类项目中规模最大的项目。他同时也建立了石墙领导力（Stonewall Leadership）项目，现在已经为几百名LGBT（Lesbian Gay Bisexual Transgender，同性恋、双性恋及跨性别者，泛指所有非异性恋者）企业领导者带来了发展，其倡导的工作场所平等指数（Workplace Equality Index）现在已经成为全世界几百家组织的衡量标准。

他是牛津大学赫特福德学院（Hertford College）及哈佛大学富布赖特学院（Fullbright）的学者。他在2010年因为平等及多样性项目获得了彼得·罗伯逊奖（Peter Robertson Award），并在2011年被世界经济论坛（World Economic Forum）提名为全球青年领袖，在2016年被票选为英国最有影响力的20名LGBT人士。他是英国皇家艺术学会与特许人事与发展协会（Chartered Institute for Personnel and Development and the Royal Society of Arts）的研究员。

他在哈佛商学院教授包容性领导力课程，并且是法国巴黎政治大学（Sciences Po）的客座讲师。他同时也是英国政府、美国白宫、毕马威公司、国际残奥会委员会以及其他一些组织的顾问。斯蒂芬是

《包容不可或缺：真正的包容性可以创造更好的商业并构建更好的社会》（*TheInclusion Imperative:How real inclusion creates better business and builds better societies*）一书的作者，并且经常到各地进行演讲。

丹尼·卡尔曼（Danny Kalman）的专长是支持组织采纳包容性人才管理策略。他竭力保证让组织在合适的地点与合适的时间获得合适的人才来实现商业效益的最大化。

丹尼在2008～2013年曾担任松下公司（Panasonic Corporation）的全球人才总监。他对该公司开发和实施的全球人才管理政策及流程意义重大。丹尼负责领导一个系统性项目来确认和发展松下公司的关键人事安排。

在此之前，丹尼还是松下（欧洲）公司的首位非日裔的人力资源总监。他负责公司在15个国家的人力资源部门，与日本总部联系紧密，还是松下（欧洲）公司的董事会成员。

丹尼从2013年4月开始为一些著名的组织提供人才战略咨询。他是国际教练联合会（ICF）认证的教练，经常在一些人才管理论坛上发表演说，并在英国、非洲、亚洲及南美等地区领导了很多领导力发展项目。因为他在日本文化中丰富的工作经验而被德勤公司聘请为顾问，为德勤公司的日本客户提供领导力发展支持。

丹尼也是《制造产品前先塑造自己的员工：通过人才管理打造全球组织的竞争优势》（*Make Your People Before You Make Your Products:Using talent management to achieve competitive advantage in global organizations*）一书的合著者。

致谢

斯蒂芬第一个最想感谢的人是丹尼，正是丹尼首先邀请斯蒂芬写作本书。我对所有在此过程中提供了支持的朋友、同事和客户都心怀感激，是他们让我有时间和精力来完成这本书。感谢Frost Included机构的团队给了我激励，我从他们身上学到很多东西——卡莉·格罗弗（Carly Grover）、约翰·詹森（Johan Jensen）、伊尔凡·阿里夫（Irfaan Arif）、吉娜·巴德诺奇（Gina Badenoch）、道恩·弗雷泽（Dawn Fraser）、菲比·米尔斯（Phoebe Miles）、蒂娜尼尔森（Tinna Neilsen）、曼努埃尔·韦希特尔（Manuel Wachter）、乔纳森·艾圣-兰普泰（Jonathan Ashong-Lamptey）。还要感谢梅尔·理查兹（Mel Richards）以及毕马威公司的同事梅兰妮·理查兹（Melanie Richards）、希拉里·托马斯（Hilary Thomas）、玛格丽特·斯蒂芬斯（Margaret Stephens）、加雷斯·威廉姆斯（Gareth Williams）、亚历克斯·霍尔特（Alex Holt）、伯纳德·布朗（Bernard Brown）、奈杰尔·斯莱特（Nigel Slater）、克鲁·德赛（Kru Desai）、伊恩·莫法特（Iain Moffat）、卡尔·埃奇（Karl Edge）、斯图尔特·黑斯蒂（Stewart Hastie）、琳达·埃利特（Linda Ellett）、克里斯·黑尔德（Chris Hearld）、本·麦克唐纳（Ben McDonald）、蒂姆·佩恩（Tim Payne）、克里斯·谢恩（Chris Sheryn）、盖·沃林顿（Guy Warrington）、贾斯廷·萨托罗夫（Justin Zatouroff）、梅丽莎·艾伦（Melissa Allen）、克莱尔·华恩丝（Claire Warnes）、艾胥利·托马斯（Ashley Thomas）和克莱尔·哈维（Claire Harvey）。感谢哈佛大学的艾瑞斯·波纳特（Iris Bohnet），海德思哲（Heidrick&Struggles）和戴维·伯默尔（David Boehmer），以及世界经济论坛的青年领袖和每一个帮助他实现这本书出版的人。尤其应该感谢我的母亲及艾玛（Emma），她们认真地阅读了本书，另外还有斯特凡·赖兴巴赫

（Stefan Reichenbach）、蒂姆·萨森（Tim Sarson）、麦克·英尼斯（Mike Innes）、凯瑟琳·考恩（Katherine Cowan）、安德列·库柏（Andrea Coomber）、保罗·赛茜·多明戈（Paola Cecci Domingo）、布鲁诺·桑切斯-安德雷德·鲁诺（Bruno Sánchez-Andrade Nuno）、约翰·詹森（Johan Jensen）、贝琳达·帕马（Belinda Parmar）、玛丽-弗朗西丝·温特斯（Mary-Frances Winters），他们帮助我进行通读和校对，并对其中的案例及最新的包容性研究提出了很多建议。不能忘记的还有史蒂夫·哈默里克豪斯（Steve Humerickhouse）及Forum on Workplace Inclusion的团队，感谢劳拉·索利斯（Lora Solis）提供的番茄工作法（Pomodoro technique，微观时间管理方法），感谢其他全球青年领袖和沙特团队帮助我们让一切工作都顺利实施。

丹尼感谢斯蒂芬给了自己与他一起写作本书的机会。很多家庭成员和朋友为他提供了宝贵的支持，在本书写作过程的不同阶段都花时间来读他写的这些内容。他们不断地为他提供很多建议和鼓励；他要特别感谢安妮特·库勒（Annette Kurer）、巴里·史蒂勒曼（Barry Stillerman）、艾玛·里斯（Emma Rees）、菲奥娜·克拉奇菲尔德（Fiona Crutchfield）及希拉里·贝克（Hilary Baker）。丹尼的妻子艾普瑞（April）、女儿比安卡（Bianca）和女婿丹（Dan）、岳母苔丝（Tess）都在写作过程中不断关注本书的进展。特别的感谢送给丹尼的孙子迪伦（Dylan），感谢他的“捣乱”。对所有这些人，丹尼表示感谢。

丹尼和斯蒂芬希望能够共同向Kogan Page出版社的团队表示感谢，感谢他们在出版过程中的耐心、建议及所提供的咨询服务——凯蒂（Katy）、露西（Lucy）、梅根（Megan）、克里斯蒂娜（Christina）及海勒（Heler），同时还要感谢苏·布鲁克斯（Sue Brooks）和所有接受访谈的人。这么多人对于本书的完成给予了巨大的热情和鼓励，让一切的心血都没有白费。

本书尚有一些错误和遗漏之处，敬请大家不吝赐教。

前言

本书阐述的是引入多样性在人事决策中所带来的利益及不这么做将带来的危险。

人们常常做出次优的选择是因为他们的选择往往基于同事及自己所选的信息之上。他们的偏见干扰了自己的选择。那么，多样性为什么会是这个问题的首选答案呢？为什么不执行更好的经理人教育方法、更好的管理和更优的流程呢?

答案在于我们的固执己见。在多样性的时代，我们依然喜欢同质性而不喜欢多样性。这是一项发现，而不是指责。我们所选择的经理人教育方法、我们所进行的管理以及我们所采纳的流程如果同我们的偏好相符合，那肯定就是“更好”的。这才是真正的问题所在。

因为无意识（有时候是有意识）的偏见而造成的管理失误影响不小。偏见是造成糟糕决策的原因之一。我们并不否认21世纪的组织制定决策的复杂性和多变量特征，我们也理解如果没有其他的良好措施，多样性就无法带来成功。但是目前为止，偏见还没有引起足够的关注，多样性所带来的解决方案也没有引起足够的重视。

我们处在一场难以预测的、巨大的人文和科技变革之中，正是这场革命让本书的出版有了紧迫性。

从人文角度来说，某些地区的人口增长、老龄化及世界其他地区的人口下降，劳动力、工作场所及工作内容的变化，导致世界的中心正在从西方转向东方，从北半球转向南半球。

从技术角度来说，数据的大量发布让信息无处不在，但是这并不一定会带来更多的知识。我们对自己的消费行为比以往任何时候都具有更大的选择权，这更加放纵了我们自己的偏见并为人文上的孤立带来了新的隐性狭隘思维。

从这一点上来说，虽然技术和人文的变化为我们带来了前所未有的机会，但只有具备包容性的领导力才能实现这些机会。如果没有这样的领导力，人类生理上的隔离及心理上的狭隘就会取得胜利。这会给我们所有人带来危害。

虽然身处这场革命当中，多样性却常常被认为与人才互不相干。这种孤立思维有着深远的历史渊源，但是最大的麻烦在于，目前的技术和人文趋势反而加强了这种狭隘和孤立思维。

目前，在“招聘者”及“多样性招聘者”之间还存在区别。为什么不能让每个人都为多样性人才的招聘负责？我们目前的讨论还是针对“其他人”的，我们要解决的是“他们的”问题，而不是“我们的”问题。如何定义多样性候选人呢？数量如此之少的少数群体人才怎么才能进入组织的高层呢？

领导力比以往更加重要，因为要实现联合、共同目标及融合。我们不应该心存“包容性就是对所有人都很友好、不伤害别人的感情”这样的普遍假设，这一点非常重要。包容性在带来集体利益的同时也能利己。领导力是一种工具，帮助大家改变对多样性的理解，让人们意识到多样性不是零和游戏，而是为了让每个人把蛋糕做大。

除了商业范例之外，包容性的工作文化及环境还有一个价值，可以让其中每一个人的贡献都受到尊重和认同。这能让工作场所的氛围更加快乐，产出更高，毕竟这里是我们度过大部分时间的地方。

本书的前半部分对我们目前的困境给出了理由，后半部分告诉我们应该采取什么行动。其内容集中在招聘、发展、挽留员工及领导力上，不仅给了我们希望，而且为我们的前进提供了具体方法。

本书极具紧迫性，领导层与决策层中的每个人，任何管理他人或者关注未来全球社会经济发展的人都应该读一下本书。

海伦娜·莫里西（Helena Morrissey），牛顿投资管理公司

（Newton Investment Management）CEO；

安东尼奥·西摩斯，汇丰银行CEO

图片与表格列表

0.1 各组织所出现的章节

1.1 生态系统、金融系统与人力系统

1.2 达尔文理论的现代种草实验

2.1 与人才管理相关的偏见种类

2.2 多样性及包容性的成熟度模型©

3.1 同质性人才管理和包容性人才管理对全球多样性所采取的措施

4.1 包容性人才管理的三个要点

4.2 包容性人才管理的概念框架（组织）

4.3 包容性人才管理的概念框架（个人）

4.4 创造共享价值

4.5 实现共享价值的措施

5.0 如何包容性地管理人才

5.1 如何包容性地进行招聘

5.2 包容性选择

6.1 如何包容性地实现员工晋升

7.1 挽留员工的文化及技术因素

7.2 如何留住人才

8.1 能力的意识阶梯模型

8.2 如何实现包容性领导

8.3 职位与自我

8.4 圈内人与圈外人

8.5 技术性工作和适应性工作

图表0.1 各组织所出现的章节

	1	2	3	4	5	6	7	8
埃森哲公司 Accenture						●		
美国国际集团 AIG					●			
北极海岸公司 Arctic Shores					●			
美国电话电报公司 AT&T								●
埃维诺公司 Avanade					●	●		
百安居公司 B&Q			●					
英国航空航天系统公司 BAE Systems					●	●		
美国银行 Bank of America							●	●
巴克莱银行 Barclays					●		●	
大乐透 Big Lottery						●		
法国布依格集团 Bouygues						●		
英国石油公司 BP					●	●		
博雅公关公司 Burson–Marsteller							●	
行政部门（英国） Civil Service（UK）					●			
瑞士信贷银行 Credit Suisse							●	
德勤 Deloitte	●		●		●	●		
德意志银行 Deutsche Bank							●	



（续表）

	1	2	3	4	5	6	7	8
德国电信公司 Deutsche Telekom		●						
爱德曼国际公关公司 Edelman							●	
安永 EY	●				●			
脸书公司 Facebook		●	●	●	●			
英国外交与联邦事务部 FCO						●		
富士胶卷公司 Fuji Film				●				
英国创世住房协会 Genesis Housing							●	
吉利德公司 Gild					●			
高盛集团 Goldman Sachs			●			●	●	
美丽生活公司 Goodlife			●					
谷歌公司 Google	●	●	●	●	●		●	
致同会计师事务所 Grant Thornton								●
日立集团 Hitachi			●			●		●
汇丰银行 HSBC	●		●	●				
国际商业机器公司 IBM							●	
金佰利公司 Kimberly-Clark					●			
柯达				●				

Kodak				●				
毕马威 KPMG	●		●		●	●	●	●

（续表）

	1	2	3	4	5	6	7	8
欧莱雅公司 L'Oreal				●				
劳埃德银行 Lloyds Bank					●			
伦敦奥组委 LOCOG	●	●	●	●	●	●	●	●
麦当劳公司 McDonald's			●					
微软公司 Microsoft				●		●		
麦提集团 Mitie					●			
英国国家电网 National Grid					●			
英国国家医疗服务体系 NHS					●	●	●	
诺基亚公司 Nokia				●	●		●	
英国 O2 公司 O2					●	●	●	●
乐施会 Oxfam			●					
松下公司 Panasonic			●		●	●		
企鹅兰登书屋 Penguin Random House					●			
相片盒子 PhotoBox						●		
普华永道 PwC	●				●			
兰克娱乐公司 Rank					●			
美国红帽软件公司								

美国红帽软件公司 Red Hat								

（续表）

	1	2	3	4	5	6	7	8
里约奥运会 Rio Olympics					●			
英国皇家邮政 Royal Mail					●		●	●
SAP公司 SAP					●			
赛仕软件公司 SAS							●	
壳牌石油公司 Shell					●			
西蒙斯律师事务所 Simmons & Simmons					●			
新加坡航空公司 Singapore Airlines							●	
英国西南铁路公司 South West Trains					●			
美国西南航空公司 Southwest Airlines							●	
斯塔福德郡警察局 Staffordshire Police					●			
瑞士航空公司 Swiss Air				●				
瑞士再保险公司 Swiss Re							●	
泰特美术馆 Tate Gallery					●			
泰勒斯公司 Telus						●		
联合利华 Unilever							●	
维珍理财 Virgin Money					●			
大众汽车公司					●			

Volkswagen								
美捷步公司 Zappos							●	

挑战

多样性时代中对相似性的偏好=同质性

第一部分　改变刻不容缓

马丁·路德·金（Martin Luther King Jr.）在1968年说的话到今天依然适用："我们要面对现实，因为未来取决于现在。现在已经刻不容缓。在生命和历史留给我们的难题中，这件事情已经拖得太久。我们再也不能报之以冷漠和无动于衷，现在是积极行动的时候了。"

本书揭示了一个在我们管理人才和运营组织时常常忽视的简单问题：在多样性的时代，我们依然习惯于同质性。这是一种根本不可持续的境地。

一个极端的例子是，恐怖分子用最残酷的方式对"异类"进行杀戮。而在另一个极端，我们所有人都抱有偏见和歧视，使得我们总是选择那些自己喜欢和赞同的人。这么做同样充满危险。

你是否曾对某些特定决策是如何做出的感到疑惑？你是否曾因一个能力差或并不勤奋的人在一种"会哭的孩子有糖吃"的文化中获得了升职而感到沮丧？你是否曾因组织的僵化而感到恼怒并因此选择离开，而不是接受现状？

如果你对上述任何一个问题的回答是肯定的，那么本书就是为你而写的。

如果你的同事中有人持否定答案，或者有人还没有意识到问题的严重性，那么本书对他们也适用。本书适用于那些相信唯有根据组织内部人员的资质和才能把他们组织起来，才能够让组织更好地运转，更好地服务于社会的人。

这种情况为什么没有发生?

我们将在后续的章节中来回答这个问题，但是现在有以下7个潜在的答案值得我们思考。

· 因为即便我们宣称已经了解了多样性的商业案例，多样性依然是可有可无的“有益补充”，而不是战略性优势中的核心元素。

· 因为既得利益已经占据了优势。

· 因为我们对人员才能的预期是理想化的，如果人员不符合我们的想象，我们就拒绝他，哪怕他们会带来额外的价值。

· 因为我们基于情感来制定决策，然后想当然地把它们看作逻辑。

· 因为我们不喜欢变化。

· 因为我们害怕挑战常规。

· 最为严重的是，因为我们在对多样性的好恶上根本不诚实。真相是，我们喜欢那些与我们意气相投的人。情感的纽带、个人的喜好以及舒适感，每一次都会战胜任人唯才的多样性。

我们针对不同行业的组织所进行的一系列访谈揭示了一些果敢而用心良苦的专家想要如何解决这些问题。我们将在本书中从头至尾分享一些实际的想法，而不是什么豪言壮语。

阅读时应该把这些章节的内容当成探索，而不是指责，我们一定会不断挑战，找机会把你从自己的舒适区拖拽出来。

第一章，我们会评估组织的现状，以及它们是如何无意识地采取同质化的人才管理（这种人才管理模式无法获得多样性所带来的利益）并将其作为默认的人才管理方法的。我们将在这一章的末尾对多样性和人才进行定义。

第二章，我们会从历史及偏见两个方面来分析这种情况是如何形成的。这一部分内容对后续章节非常重要。第三章，在探讨世界多样

性的特征之前，我们会先对能够造就未来世界的统计学和技术大趋势进行论述。第四章，我们则力图为人才管理和组织运营提出替代性的解决方案，我们称其为包容性人才管理。

第一章　同质性人才管理

寻找相同的人

在全世界，所有的首席执行官（CEO）、人力资源总监、人事总监以及其他的专业人员都被人才问题所困扰。人才的可持续性是全世界的CEO所面临的三个首要问题之一。他们总在为难以找到能够为企业做出最大贡献的人才来帮助企业不断成长和提高竞争力而感到担忧。要做到这一点需要考虑三个可变因素：我们可以招募谁？我们可以把谁提拔到适合的岗位？我们可以留住谁？

问题在于他们中的大多数人都为同样的人才所困扰。在多数情况下，他们往往关注的只是一小部分相似的人群。他们总是前仆后继，并且常常无意识地陷入同质性人才管理（homogeneous talent management，简写为HTM）之中。

同质性人才管理没有考虑人才的差异性，也无法获得人才的差异性所带来的利益。即使自《人才战争》（*The War for Talent*）这本书在1997年出版后，[注]同质性人才管理依然占据主导地位。作为企业的战略挑战以及企业绩效的重要推动力，占主导性的逻辑依然是期望在有限的人才库中寻求最佳的人才。而这么做是基于需求总是大于供给这一假设。

哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael Porter）曾说，战略就是“希望找到一个不同的竞争方式”。[注]在2015年的一期《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）中，有一张宣传页介绍了非常畅销的商业战略书籍《蓝海战略》（*Clear Blue Ocean*）。[注]该单页宣称这本书已经卖出350万册并被翻译成43种语言。

在以大众为市场提供一个观点的时候，往往伴随着一个悖论：一本书用来促进其销量的证据恰恰会削弱它的影响。如果350万人都购买了相同的策略，那么由此带来的竞争优势就会很快减弱。

在对于CEO、人力资源总监或者人事总监的普遍分析中，同样存在着一个悖论：如果差异性是竞争优势的关键，那人们为什么还要去寻找相同的人才？

2015年，《财富》杂志评选的世界500强企业中有477家由男性CEO掌管。[注]马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）发现，在世界500强企业中有58%的CEO身高在1.8米以上，这个身高在美国人口中的比例只有14.5%。并且，在美国总人口中只有3.9%的成年男性身高达到或者超过1.88米，但是，在格拉德韦尔的CEO样本中，身高达到或超过1.88米的比例竟然高达30%。[注]

高层管理人员在女性、残疾人、同性恋及少数族裔等方面缺乏多样性，这或许可以从历史、偏见或文化因素等方面来解释。但是，我们如何解释对于矮个子的排斥？我们如何解释1.8米以下白人男子CEO的相对匮乏？

一些美国研究人员对几千人进行了从出生到成年的跟踪调查。在不考虑其他所有可变因素（比如性别、年龄和体重）的情况下，他们得出的结论是，一个人的身高每高2.5厘米，一年可多赚789美元的工资。[注]这就意味着，一个身高1.88米的人比一个身高1.68米的人一年平均可以多赚7101美元的工资。

在自我束缚的环境中竞争

这里列出了波特所说的五力竞争模型。[注]所谓“人才战争”的核心是竞争群体之间对于“最优秀”人才的竞争。一个明显的例子就是“四大”专业服务公司的竞争：德勤（Deloitte）、安永（EY）、毕马威

（KPMG）和普华永道（PwC）会计师事务所。如果一个人离开一家公司去竞争对手那里上班，他必须休至少一年的园艺假（on gardening leave，在约定期内不得到新公司就职并且在此期限内能获得离职公司的补偿金）以便降低离职公司的竞争风险。它们对于星级员工的竞争如此激烈，一旦员工要离开原来的公司，在加入新公司以前会受到目前同事的排斥。然而，所有这四家公司的目标人才都是一个相对狭小的“水池中的鱼”。

与此相似，在奥林匹克运动会组织委员会（以下简称“奥组委”）中，标准的职位描述都要求有“相关赛事经验”，而优秀人才中不具备“相关赛事经验”的人数非常庞大。这意味着，“四大”会计师事务所以及地球上最盛大的组织活动都在自己所竞争的领域内刻意限制了人才库的规模。

除了现存竞争者之间对人才的争夺，还存在来自新加入者的威胁。Obelisk公司是由达纳·丹尼斯-史密斯（Dana Denis-Smith）在2010年创办的一家法律服务组织，他过去是一名律师。该公司的设立基于很多公司的法律事务不断增加，以及金融危机所产生的成本压力而为企业带来的诸多挑战。达纳·丹尼斯-史密斯的公司招募的人员大多是在家办公的前律师，主要是妇女，她们因为要照顾家庭而离开了自己的行业，被排除在工作之外。在Obelisk公司，妇女们可以自由选择工作时间，既没有最低限制，也没有最高限制。Obelisk公司与她们签订合同让她们得以回到行业内，律师事务所以及其他的专业服务机构通过灵活的方式让客户更加容易承担服务费用。Obelisk公司正逐步从一些不愿改变已有文化的大型法律公司手里获得了更多的市场份额。

2012年，伦敦通过招募和雇用更多当地人向奥运会的传统做法提出了挑战，它动摇了“赛事圈”内人士的既得利益，这些圈内人通常会自然而然地在一次奥运会后被下一次奥运会无缝衔接地雇用。2012年伦敦奥运会的申办建立在雇用当地人及恢复奥林匹克“特许经营权”的

基础上。如果伦敦奥运会没有采取这样的措施，它一定会遭到英国媒体和政客们的粗暴攻击，因为他们担心奥运会的举办并不能实现其承诺。

同新进入者带来的威胁密切相关的是新的替代产品和服务所带来的威胁。除了像Obelisk公司这样的新竞争对手，技术也是变革的决定因素。伦敦的黑色出租车司机因为“知识渊博”而闻名于世，他们在考取运营执照的时候需要了解复杂的地理知识。因为入行起点高并要有很多才能才可以成为伦敦出租车司机，他们为此非常自豪。但他们当中没有人会预见到优步（Uber）的到来。现在，只要有GPS技术、智能手机和一辆汽车，很多人都可以轻易获得所需的知识并成为交通服务的提供者。

一方面，买方有一定的议价能力（比如招聘者），这在一些情况下占据了主导地位。例如，目前谷歌公司（Google）招募的每一个职位都会有400多个候选人来应聘。注另一方面，卖方也有议价能力（比如候选人）。“候选人”这个词从一开始就假设了这种关系是不平等的，组织拥有所有的决定权，而个人则处于被动地位。然而，个人还是拥有比他们想象中更大的议价能力。在讨论工资的时候，男性往往比女性更加擅长。一般来讲，出现这种情况的部分原因是，男性的金钱导向性更强，还有部分原因是性格，另外还有部分原因是他们比较自我。研究发现，女性往往愿意代表他人而进行争辩，但当涉及自身利益时，则往往选择服从。注

多样性人才并不适合同质性文化

虽然候选人是多样化的，并且可以为组织带来许多（必需的）不同技能，而组织的反应往往是冷酷粗暴的。你是否经常听到人们执着于“适合”——他们是否适合我们现有的文化？即使招聘者招聘的是“仅

限女性”的岗位，他们经常寻找的也是适合现存的（男性）文化的女性。

这反映了人力资源管理在招聘、发展及留住人才等方面存在的真实而紧迫的挑战，在这些方面人们采取的往往是削足适履的方式，因此无法享受多样性带来的利益。“人才战争”有一个直到现在也没有解决的缺陷是：人才往往是充足的，但是我们却在无意识中（有时候是故意地）决定忽略他们。

现在，让我们看看能从周围的世界中学到什么。首先看一下自然界能教给我们什么，然后来看我们能从金融市场中得到的教训，如图表1.1所示。最后我们用这些教训再来看待人才，然后重新构建“人才”的真正含义。

图表1.1 生态系统、金融系统与人力系统

系统	生态系统	金融系统	人力系统
多样性的利益	生物多样性提高产出及增加弹性	多样性组合降低风险，增加弹性	减弱群体思维，带来更好的财务收益
多样性的成本	环境保护的成本	可能降低短期回报	潜在的冲突（如果未进行合理管理）
重要性	每一个物种，无论体型多么小，都在生态体系中起着重要作用，尤其对于人类的生存来说	避免系统性传染和经济危机，维持并提高生活标准	增强决策性、市场及社会相关性，减少社会分化

生态系统、生物多样性及物种灭绝

生态系统是在某一个特定环境下存在的相互影响、相互依存的有机群落。查尔斯·达尔文（Charles Darwin）在1859年出版的《物种起源》（*On the Origin of Species*）一书中提出，生态系统需要多样性才能让生物延续。大家对这本书的关注点往往都集中在更为有名的“自然

选择”以及物种进化的理论上，反而忽略了多样性这一事实。但是，在《物种起源》一书中你会读到达尔文的一些论述，在有着差别较大的多种草类的土地上，其农作物产量会比在只有单一草类的土地上更高。换句话说，多样性（不仅是专业领域，大家也通常这么认为）是产量的关键因素。

多样性让产量更高

更多现代的研究证明了达尔文的理论。多伦多大学的马克·卡多特（Marc Cadotte）在不同的地块里按照每块地种1种、2种以及4种的不同组合，种植了17种植物，如图表1.2所示。

每块地种1种植物	每块地种2种植物	每块地种4种植物
xx xx	xx 00	xy 01
产出最低	**产出中等**	**产出最高**

图表1.2 达尔文理论的现代种草实验

他的发现中有三点引起了我们的兴趣。第一，一块地种植多种植物比种植单一植物产量更高。第二，混种关系较远的几种植物比混种关系较近的几种植物产量更高。例如，混种同为菊科植物的秋麒麟草与金光菊的产量就比将秋麒麟草与关系较远的须芒草混种的产量要低得多。第三，把进化上离得很远的物种种在一起比混种离得较近的物种产量更高。他因此得出结论：“如果两个物种能获得不同的资源，或者使用不同的方法工作，那么把这两个物种放在一起就能够提升它们的机能。我所做的研究就是通过进化的历史来对差异性进行思考。”注

马克解释道：

> 该过程并无秘密可言。远缘植物一般都需要不同的资源并占据环境中不同的空间。也许一种植物需要更多的氮，而另一种植物则需要更多的磷；一种植物可能根部较浅，而另一种植物则根部较深。所以它们并不是互相竞争，而是互为补充。

同质化暗藏杀机

植物多样性的重要程度已经在现今的环境保护项目中得以体现，现在人们已经普遍认识到，如果我们不保护和提升生态系统，它就无法支持人类的生存。换句话说，我们毫无疑问地认同了“生物多样性非常重要”这一观点。如果昆虫和蜜蜂不能为植物授粉，那么整个食物链就会崩溃。作为食物链的核心，生物多样性为人类的生存降低了风险。

以智利的众多养鱼场为例。智利是世界第二大的渔业养殖国家，在2007年，一种病毒杀死了智利这些养殖场所养殖的几百万尾三文鱼。事后经总结发现有三点变化最值得关注。第一，这些鱼的养殖密度太大，远超过了挪威和苏格兰的养殖场，这就使得海虱传播的疾病扩散得尤为迅猛。第二，相比其他国家的养殖场来说，智利养鱼场的选址都过于接近，这也让疾病得以快速传播。第三，人们对三文鱼长期使用同类别的高等级抗生素，久而久之，这就使三文鱼抵抗疾病的能力变弱了。换句话说，这种人为的同质化让它们面对同样的威胁时更加脆弱。世界经济论坛（World Economic Forum）将此总结为：“智利的这些养殖场养殖的三文鱼在同质环境下感染了病毒性疾病。”[注]于是，这些养鱼场必须全部关闭，几千人因此失业，损失高达数百万美元。[注]

与此相反，我们也可以通过对生态系统的利用来增加大自然的弹性，生态系统可以在农业、旅游、渔业以及制药业为人类服务。[注]我们可以在抵御诸如洪水等自然灾害的时候，看到生物多样性的价值。

高地环境的修复提高了抵御洪水的能力，比如在英国威尔士的蒙哥马利高地上开展的帕留陌（Pumlumon）项目以及在德文郡的草地上种野草都属于此类案例。草地是一种海绵结构，它可以很好地吸收雨水并且缓慢释放，因此可以降低洪水的风险。生物多样性的标志是在诸如草地、湿地及高地上的沼泽中栖居着丰富的物种，共同形成一个巨大的海绵，吸收并保持水分，然后缓慢地释放出来。注

这就是由生物多样性（物种丰富，类别多样）造就的弹性结构。而缺乏生物多样性（因为大量使用抗生素造成的）使三文鱼养殖场暴露于灾难性的风险之下。

即刻行动

世界自然保护联盟（International Union for Conservation of Nature，简称IUCN）指出了狐猴所面临的困境。有94%的狐猴面临着威胁，它们中超过1/5被列为“濒危”物种。注其原因各有不同，有的是因为被猎杀食用，有的是因为其产地马达加斯加的生态环境遭到破坏。它们还尤其受到了非法砍伐树木及境外投资不断增加所带来的威胁，比如公路建设。狐猴的消失造成生物多样性的减少，这同时也减少了我们未来的选择。

2015年，由斯坦福大学、普林斯顿大学以及加州大学伯克利分校共同发起的一项报告，通过对化石进行测评来分析脊椎动物灭绝的比例。注它们得出的结论是，脊椎动物消失的速度比其他“普通”的物种快114倍。2014年，杜克大学的生物学家斯图尔特·皮姆（Stuart Pimm）的一项报告警告称，人类正步入第六次大规模的物种灭绝时期。斯图尔特宣称，目前物种灭绝的速度是过去的1000倍。所有这些学者的结论都认为地球正步入一个新的物种灭绝时期，而人类必将首当其害。注

肯·鲁宾逊爵士（Sir Ken Robinson）曾任英国政府的教育顾问，他以曾经对人类提出一个警告和教训而闻名。如果所有的昆虫明天从地球上消失，那么我们已知的所有生命必将在50年内全部灭亡。不过，如果所有的人类明天从地球上消失的话，我们已知的所有生命在50年内都将依然蓬勃发展。(注)

解决方案

上述这些关于物种灭绝的报告的作者们都认为拯救依然可行，但是需要快速加强保护措施。现在再回到我们关于草地的话题，实际上我们可以通过所种植植物在进化关系上的远近来预测未来的产量。如果有些植物种类在地球上消失，那么植物产量也就会变得更低，植物从大气中吸收的碳也会减少，这样就很可能加快气候变化的频率。但是，如果我们利用多样性的数据来重新制定种植和环境保护的策略，那么就可以利用一些物种的组合而带来最大的产出。

马克在不同地块里种植不同物种的实验重新向我们证明了达尔文的发现，提高生物多样性能带来更高的产出。相反，智利的养鱼业让我们明白了缺乏多样性会降低修复能力并会带来灾难性的后果。我们可以考虑把这些理论应用到人员和组织当中。我们将在第四章讨论，增加人员的多样性可以相应地提高产出和财务收益。智利养鱼业的境况在每一天都通过“群体思维”以及对不同观点的排斥体现在人的身上。群体思维是通过让人们互相赞同来防止冲突的一种趋势，但这会降低组织的修复能力并增加组织的风险。我们将在下一章对此进行更多探讨。

专业服务公司毕马威将蜂巢放在伦敦办公室的屋檐下以支持蜜蜂回归的运动，同时也鼓励其他地方的办公室种植野生花卉及蔬菜来帮助蜜蜂重新栖居。我们可以做的事情还很多，在还没有失去一切以前，我们还可以采取措施补救。

金融市场的不稳定性，货币与风险

正如可以从自然界学到很多人力资源管理的教训，我们也可以从最近的金融风暴中进行学习。在经历了2008年金融危机后，法兰西银行（Bank of France）的副行长让-皮埃尔·兰多（Jean-Pierre Landau）在2009年6月8日说道：

> 增加了复杂性却并没有（相应地）带来多样性。从表面上看，市场参与者在他们的法律地位、投资策略及商业目标上看起来越来越不一样。但是显而易见，在这些不同颜色的面纱后面，却是对于风险选择、风险评估、风险管理以及风险偏好的日益趋同。这种一致性带来了极不稳定的后果。(注)

同质化的危险

生物多样性的原则和同质化的危险同样适用于金融系统。金融系统使金钱得以在储蓄方（投资方）和借贷方之间流动。对2008年金融危机的分析表明，导致此次危机的一个主要因素恰如谚语所说："把所有的鸡蛋放在了同一个篮子里。"

资本家追求收益最大化的逻辑（有人说是贪婪）所带来的后果是，金融机构必然会基于带来最佳回报的专业产品而制定出一系列不断同质化的策略。纯粹从边际效益的角度来看，它们确实不该做出别的选择。但是，当那些装着鸡蛋的篮子掉落时，鸡蛋就会被全部打烂。所以，一定要另外再多拿一些篮子来装鸡蛋，才能保证资金正常运转。如果鸡蛋没有煮熟，那么它们都是一样的形态并且会被同时摔烂。

在2008年以前，很多金融机构都通过提高专业产品组合获得了高于平均水平的回报。它们经营相似的生意，雇用相似的人员，用相似的人才来开展竞争，支付相似的工资。

很多银行都基于相同标准的资产评级，把大量存款用在各种信贷产品上。它们都在短期信用的池子里涸泽而渔，并使用相同的方法来规避风险。最明显的一点是资产比例的风险模式，银行基于亏空的可能性来配置相应比例的资金。它们全部都依赖于用同样方法计算的信用评级方式，它们假设所有的事实都毋庸置疑，并且基于95%置信概率的统计有效性来进行判定。但是，当5%的概率升高时，美国的次级抵押贷款泡沫就破灭了，因为所有的借款人都在同一时间采取了相同的行为。大部分的算法都是基于一系列的假设和诸多的可能性。但是，当所有的银行都同样基于AAA信用评级体系来假设它们的担保债务凭证安全并在业务上互相竞争时，风险就产生了。其结果一点也不意外，因为有些极其聪明的人操纵了这一切。

然而，在追求更高的回报并让这种概率最大化时，这些假设并没有提及评级是建立在对于资产的违约风险、房产价格及各种风险等一系列不确定因素相互影响的假设之上的。正如世界经济论坛的结论所说："金融公司在它们的资产负债表中列出了大量的清单，最终却依然遭受了巨大的损失，因为它们没有意识到同质化导致惩罚，而多样性则会带来奖励。"[注]

羊群效应

在危机爆发两年前，雷曼兄弟（Lehman Brothers）的一名高级雇员曾向管理层做了一次汇报。他批评了当时的策略并对政策提出了一些改动建议，然而，他在会上发言时就被别人打断并在2005年3月遭到了解雇。两名公司高层领导不想听到他说的那些话。[注]群体思维以及不能容忍差异性的例子在这里得到了体现，并最终成为雷曼兄弟走向毁灭的一个重要"里程碑"。

2010年，世界经济论坛的报告对金融行业在哪些方面可以向其他行业学习风险管理进行了调查。[注]报告指出："监管者只考虑本国的

情况，而不考虑全球的情况，直到一切都无法挽回。公司、产品及交易策略虽变得复杂却极为同质化，一旦境况恶化，就会导致大规模的溃逃。”

同质化极具吸引力。当竞争对手即将取得胜利时，其他公司的股东就会问管理层为什么他们不能采取同样的方法。其中一个例子就是在2008年金融危机时，金融机构是如何逐步消除了它们之间的差异的。零售银行开始像投资银行和对冲基金一样操作，以便让资金的循环效率更高（获得高额回报）。这实际上降低了市场参与方的多样性。后来，零售银行建起了影子银行系统，向它们的投资银行同行抄袭了很多做法。甚至连保险公司也开始提供以往只有投资银行才能提供的产品。全部涌向同质化的做法造就了系统性风险的源头。

不难理解为什么群体思想会占上风。面对专家的“最佳方案”、高度竞争化以及不甘落后的欲望，专业人士会向来自股东的巨大压力妥协，遵从于已经证明的可盈利路径及行动方案。然而，当群体思维被误解时，其中也蕴含着深层的危险。世界经济论坛认为，“机构应该避开已经被过度使用的商业策略并使用不同的假设模式来管理风险。董事会、管理层及投资者应该自主思考而不是采取盲从的策略，并且不应该过分迷恋榜样。”注

同质化并不只是在机构层面存在。约翰·科茨（John Coates）在2013年出版的《冒险与直觉：金融市场起落的生理学之谜》（*The Hour Between Dog and Wolf*）一书中对交易大厅里的行为进行了分析。他用生动的语言详细描述了交易者在做决定时体内产生的“内部生物风暴”（inner biological storm）：

> 连续取得胜利时，我们会心情舒畅，对于冒险的野心也会快速膨胀，然后我们就会变得躁动、鲁莽且狂妄。而在连续失败时，我们的内心充满恐惧，一遍又一遍地回味糟糕的时刻，整个脑海中充

满着压抑的情绪，对风险的排斥近乎病态，这种压抑甚至会在血液中蔓延，最后导致经常感冒、高血压、腹部脂肪堆积及胃溃疡。

从交易大厅里我们学到的重要教训是：人们对风险性决策的偏好可能会创造巨大的价值，但这也可能是妄想并可能带来致命的风险。另一方面，如果这些人的观点一致，其结果也可能是灾难性的。健康的身体可以承受某一个器官出现问题，但是，如果多个器官都失去机能，身体就会陷入麻烦。古典经济学假设人都是理性的，但是我们知道人其实是极为不理性的，即使作为交易者，人们也是基于感性和生理来制定决策。

在纽约、东京和伦敦的交易大厅里都存在高度的单一文化。这种文化极为挑剔，并在很大程度上只存在极小的多样性。斯蒂芬访问了一些互相竞争的银行的交易大厅后，情不自禁地认为它们的环境都高度相似（连盆栽植物都很类似），它们的策略也高度相似，执行这些策略的人同样高度相似。

系统性风险

普林斯顿大学的教授西蒙·莱文（Simon Levin）对复杂的系统进行了研究。他引入了自然界及金融市场中的大量因素。它们的重要性直到最近才被人理解，比如疾病如何传播，接种疫苗的运动如何走向成功或导致失败。他意识到要使复杂的系统充满活力，差异性是一个重要的因素。

在复杂的系统中会产生一些强大的非线性因素，并且毫无先兆，它们会使一些潜在的条件被放大并带来灾难性的改变。在金融危机中，银行正是经历了这样的过程。一个系统（比如经济）的弹性极其依赖于非同质性，也即达尔文著作中所提及的适应能力以及面对变化

采取新解决方案的能力。缺乏多样性意味着缺乏选择，同质性带来了未来的选择偏见。这就是2008年那些处在黑暗岁月中的银行竞争者们所面对的处境，这就是智利渔业危机的金融版本。任何系统中都存在着大量的变化：时间、空间和规模。如果所有人在同一时间采取相同的行动，而且他们分布较近，数量庞大，那么系统就会面临重大的风险。

解决方案

我们已经逐步相信，在金融系统中增加金融产品的多样性组合是降低风险的一种方法。例如，银行现在采取了资金留存控制，这意味着它们必须为了应对过度的贷款而留有“余地”。政府已经在金融机构的零售和投资业务之间筑起一道墙来限制“传染”，以防止2008年的危机重演。这种“强制性多样性”是为了避免产生同质化而精心采取的应对方法。这是反同质化的策略。

金融机构能做的最好选择就是主动避免“最佳做法”，就像加拿大在2008年所表现的那样。在金融危机当中，加拿大的银行表现得比较富有弹性。总体来说，加拿大的银行展现了多样化的价值并采取转移策略，避免了席卷美国和英国银行业的危机。

金融机构可以对风险模型主动采取多样性及差异化的做法。它们可以主动培养“糅合”（ruffing，在会议上欢迎挑战并最终共同制定出一个行动建议），并在确定商业策略时进行激烈的辩论。监管机构应该提高对高风险和高回报且饱受追捧业务的收费，以此来鼓励机构采取差异化的风险管理措施。然而，在避免同质性策略的同时，我们也应该避免同质性的制度。因为制度上的完全雷同也非常危险。

我们从金融中学到的和从自然界里学到的非常相似：多样性会降低风险并增加弹性。同质性策略是建立在“短期内获得最高回报”这样

一个狭隘定义之上的，但是这从中期和长期来看就会带来巨大的灾难。

同质性人才管理的局限性

如果把从生物界和金融界得出的这些结论用在人身上，我们会发现什么呢？

50年前，《财富》世界500强企业的平均寿命是75年，而现在只有15年，并且还在不断缩短。这些公司难道也像狐猴一样正濒临灭绝吗？1955年的《财富》世界500强企业到现在只有61家公司还存在。灭绝的速度是88%。美国CNBC电视台在2014年预测说，"《财富》世界500强企业将在10年内经历大灭绝事件。"(注)

如前所述，马克在种植17种植物时发现远缘植物的组合比近缘植物的组合产量更高。把这个理论应用于团队，最明显的答案就是，为了提高产量，应该在已经种植了秋麒麟草（已经在组织内，并且不想离开的长期员工）时选择种植须芒草，而放弃种植金光菊。不过，"金光菊"在面试时表现得更加"出色"，并且部门经理在此前的工作中就已经了解他。虽然"须芒草"会为组织带来更多价值，让组织产出更高，更具竞争力，更富差异性并在组织面临变化时更富弹性，但组织还是会选择"金光菊"。为什么呢？

当为了降低风险而增加产品多样性组合时，一名基金经理决定把他的投资投入到表现良好的基金中去。更甚一步，当监管机构参与进来时，它们会制定政策来进一步减少可供选择的投资策略并在无形中提高产品选择的单一性。

对于团队来说，监管者会为了降低雇佣风险而无意识地缩小人才库。我们不是根据所需要的特质和技能去管理过程，而是把我们的观点（偏见）放在那些看起来很不错的候选人身上并过滤掉那些多样性

的候选人。雷曼兄弟曾经解雇了一个敢于提出不同策略的雇员，我们对不同做法表现出来的无法容忍也是与此一致的。这是为什么?

在这两个例子中，同质性都非常诱人。在第一个例子中，情感纽带发挥了作用。如果雇员认识候选人，他们之间就有了情感联系，也就有了信任。即使客观来说其他候选人可能给团队带来更大的利益，组织也会出于情感原因而决定雇用次优的候选人。这种行为可以用合理的方式进行反馈和判断。

在第二个例子中，恐惧发挥了作用。招聘经理害怕不确定性，正如监管者一样。监管者在组织中了解的信息并不比产品经理更多，招聘经理对于应聘者的能力和技能也不会比候选人自己知道得更多。招聘经理当然也没有勇气来违背群体意志。鉴于此，招聘经理往往“保险行事”，即使这么做可能会适得其反，这也就促成了系统性风险。

多样性胜过个人能力

斯科特·佩吉（Scott Page）在2008年出版的《差别》（*The Difference*）注一书中通过很多不同的测试建立了多样性预测原理。我们将在第四章中进行详细的讨论。我们会使用模型和逻辑页面来展示多样性如何胜过个人能力。并且，集体的能力更依赖于多样性而非个人能力。换句话说，群体或者团队中的多样性在解决问题时，比团队中任何个体的优秀程度更重要。这些都证实了同质性人才管理的错误。

在自然界中，进化到最高级的物种（我们人类）对生态体系的每一部分都非常依赖，体系中的每个部分各司其职。人力资源部门并没有意识到人员体系和生态体系并无太大差别。正如自然界一样，组织内部也是一个人才的食物链。每个人都很重要，如果多样性减少，未来的成长、生产和降低风险所需的资源也就减少了。

技术无法持续解决文化问题

正如金融系统一样，人力资源部门也总是想把技术应用到文化问题的解决之中。人力资源部门往往看重流程而非合理性。同质性人才管理被广为采纳的一个原因来自我们受教育的方式。受过高等教育的公司高层管理人员都有一种广泛的偏见，认为自己是理性而客观的。不过，如果我们认为多样性是无限的（见以下内容）而人类实际上是非理性的、文化性的生物，那么应用逻辑、技术性的人力资源策略来管理他们就会效率很低，并最终导致失败。

董事会中的女性即是一个例子。实际上重点并非女性，而是通过认知的多样性来提高董事会的弹性并最终提高其决策能力，而且在以后还会带来更多好处。性别只是认知多样性中的一个例子，其解决方案就是要“寻找女性”。但是，如果用定量的方法来解决文化问题，我们就会发现，那些和男性相类似的女性最能“适应”男性的文化。女性往往更倾向于改变自我，能够对现有文化进行回应的恰恰是那些和男性风格非常相似的女性。那这么做对多样性又有什么意义呢?

当谈及人员问题时，我们必须把生物多样性和金融多样性的原则应用于人才管理。人们已经对自然保护措施能够保持生态多样性进行了大量的思考，后来对于金融危机预警中的风险管理也进行了反思，但是在谈到人员时，我们依然没有认真地思考其风险及多样性。

我们依然认为那些看起来“好”的东西不会走向反面。正如我们在本章前文中讨论的，大部分CEO的身高都超过1.8米，而且是男性白人；大部分获得升职的人都是外向的而非内向的；大部分研究生的招生流程都歧视没有学位的聪明、年轻的人才（不管是主动选择还是通过财务手段）。

这意味着我们正面临着威胁。因为我们没有从渡渡鸟的灭绝中学到经验，也没有从金融单一化蔓延的后果中学到经验，在人才方面我

们把所有的鸡蛋都放在了同一个篮子里。

什么是多样性

地球上有73亿人，我们当中的每一个都是独一无二的，这取决于我们独特的DNA。一份对人力资源从业人员的调查表发现他们对人口多样性的关注主要集中在性别上。所以，很多组织的“多样性”就被简化为“性别”。超过73亿的人才序列被我们简单地分为两类，男人和女人。

多样性意味着“一系列不同的事物”。在一定程度上，多样性可以简单地描述为个人的自然属性，比如性别、民族、年龄、是否残疾或性取向如何。即使对多样性的解释局限在这么小的范围内，自然属性还是会随着时间而改变。较为明显的例子包括女性是否怀孕或者人是否失去工作能力。只有女性能怀孕，但是如果我们的寿命足够长的话，我们每个人最终都会失去工作能力。那些不太明显和较不常见的案例包括正在经历变性或其他能改变人生的重大事件的人们。

不过，多样性也包括文化、社会经济、宗教及语言方面。语言上的差异是深远的，即使是在英国这样相对较小的地域之内也是一样。仅在英国就有几百种方言，更不要说英国和美国之间巨大的文化差异了，虽然这两个国家的大多数人都讲英语。在一定程度上，瑞士和北爱尔兰的多样性并不突出。然而，瑞士也有4种官方语言；而在北爱尔兰，你的宗教信仰可能是显著的个人特征并会决定你的生活及职业轨迹。

一个人的外表如何，是带来偏见的一个重要因素。“外表歧视”直到最近才引起重视，我们认为一个人是否具有吸引力实际上可能就是我们决定是否雇用他的首要因素。外表具有吸引力的人会被打上积极的标签并经常在广告中被表现为可信赖的成功人士。与此相反的是，那些被认为外表没有吸引力的人，会被强加上负面的标签。

把男性和女性在休息时的大脑扫描图放到一起比较是一件很有趣的事情。女性的大脑甚至在凌晨3点就出现了一系列活跃的神经元活动，而那时她还在睡觉，她在回顾这一天的活动并安排新一天的事务，对事情进行分析和再分析。而男性的大脑中什么都没有，他仅仅是在休息而已，神经元也在休息。[注]当然，我们夸大了这种对比，但是从数据上表现出的男性和女性大脑的不同已经足以证明性别真的是一个典型的认知多样性。最近的研究表明女性左脑和右脑之间的连接性比男性更好，因而能提供更强的多任务管理能力。[注]

我们再看一下人们对同一个物体看法的多样性。对于有些人来说，美国的邦联旗（Confederate flag）是美国南部不同文化传统的象征，它代表了反对强权政府的斗争。而对于更多的人来说，这是种族主义以及过去曾支持奴隶制的南方联盟的象征。

总之，多样性是多种因素的结合，包括个人的DNA、此前的生活经历以及他们生活的社会环境：先天条件和后天条件、物质生活、所处的地区以及所受的教育等。这帮助我们对于多样性有了一个更加复杂的理解，但是并没有在公司内部达成一致。多样性最终还是认知上的差异。从这一点来说，多样性是无限的：这是73亿人的排列组合。

我们喜欢多样性吗

在旧式法语中，“多样性”一词的另一个含义是“矛盾”（repugnant）。实际上在许多人看来，这本来就是事实。

在公开场合，大部分人都宣称自己喜欢多样性。当伦敦人被一份问卷调查问及他们为什么住在伦敦时，选择最多的一个理由就是多样性。斯蒂芬讲课的时候经常询问学生是否喜欢多样性，几乎所有在座的同学都会举手表示赞成。人们希望其他人认为他们喜欢并珍视多样性。

然而，当我们进行匿名回答时，得到的答案和公开场合得到的答案则不一样。爱尔兰的一家专业服务公司曾考虑在公司内部设立提高不同性别代表人数的目标。在公开场合下，大部分人员都说这是一个好主意，但是在用键盘进行匿名投票时却发现，69%的人都投了反对票。大部分男性参与者并不想把提高女性代表比例当成目标，即使现在该比例已经非常低且还在下降，即使他们都说自己同意这么做。

如果我们私下来问这个问题，我们会得到与在公开场合询问大相径庭的回答。假如我们让人们在自己的脑海里回顾一下哪些是最亲密的朋友或家人，就会得出一个更加同质化的结论。当要求学生说出五个最好朋友的名字时，他们往往会说出相同性别和相同种族的人。对性取向的多样性正在增加，但是宗教的多样性却在减少，对于残疾人的包容性也依然很小。

如果我们向专业人士询问他们如何看待自己的伴侣（或者，如果这么问不方便，可以问他们喜欢什么样的伴侣），我们可以通过对“另一半”的询问找出证据来支持被提问者的世界观。爱会让我们完全成为一个整体吗？对爱的看法会不会强化我们的自我认识并寻找拥有相同世界观的伴侣？

如果我们问别人住在哪里，我们实际上是想问他们的经济承受能力以及对社区的选择。我们认为“好的”社区更倾向于和“与我类似”的人居住在一起，因为这里会让我们感到安全。

所以，即使人们宣称喜欢多样性，只要简单分析一下他们喜欢谁、他们的朋友是哪些人、他们住在哪里，就会发现很多完全不同的事实。我们把这个叫作认知失调，或者叫作愿望和行动的差异。这并非要指责谁（虽然公司的多样性表现的方式就是这样），这不过是我们的一项发现而已。但这是一项重要的发现，它对于本书中的其余部分都有着许多影响。

如果要我们说心里话，其实我们中的大多数人都不喜欢多样性，我们的行动已经证明了自己的言行不一。我们喜欢同质性，因为这样比差异性更加轻松。这就是为什么美国的大部分CEO都是高大白人男性的一个原因。

什么是人才

一家专业服务公司的合伙人说了很多人不愿说出口的真相：实际上，人才可能被看作对劳动力的一个管理学代称，并没有什么其他含义。人才确实是一个被滥用的词汇，但是我们真的理解它是什么意思，以及为什么它那么重要吗?

人才是指具备野心和潜力的优秀人员，人才是指具备与组织的需求相匹配资质的不同的人。人才管理策略是对一个特定的岗位或者项目上的人员的吸引、利用、发展、奖励以及挽留。它的价值来自由此给全体雇员带来发展机会的文化，并使组织完成商业目标和最终目的。

人才曾经被看作被动的听众，就像是等着上钩的鱼。而现在，我们把人才看成一个社群，一个生态系统，一条在全世界鱼池内四处游来游去而难以捕获的鱼。人才1.0版本注重于持续的规划，人才2.0版本注重对于“明星”CEO和高管的吸引，人才3.0版本注重对有着巨大潜力的专业化人才的吸引。只有现在的人才4.0版本跟上了目前世界的步伐，注重在不同年龄段、不同文化、高流动率、高期望、网络化的全球化信息透明的环境中进行人才管理。㊟

纳泽娅·穆罕默德（Nazia Mahmood）、马丽亚姆·娜玛格姆贝（Mariam Namagembe）和艾莉森·泰勒（Alison Taylor）是由英国政府的研究人员在2009年虚构出来的3个女性名字。它们分别被置于3份独立但是内容完全一样的简历中投向了英国人力资源市场上的一些真实

的招聘岗位。结果发生了什么呢？艾莉森每发出9封邮件就收到一个回复，而纳泽娅和马丽亚姆每寄出16封邮件才收到一个回复。

在这个实验中，相同的简历使用不同的姓名会收到完全不同的回应。对平等“人才”来说，这个例子已经说明了一切。

该报告的作者总结道：“以上测试的优势在于它是对真实岗位的申请……对于白人和少数族裔姓名之间得到的区别对待与种族歧视一样得不到合理的解释。”注

“名字听起来像白人”的那些申请者的成功概率比其他人高出了29%。这还只是初始招聘阶段，是敲开成功之门最重要的一步。然而候选人因为带有少数族裔特征的名字而被英国各个城市不同行业的各种工作拒绝了。

研究人员把这个称为劳动力市场上的“种族迫害”。除了这个实验中发现的道德和种族问题以外，它也揭示了同质性人力资源管理流程的低效率（见第五章中从英国政府工作人员中得出的解决方案）。

偏见与群体思维

98%的大脑活动都是无意识的。注这些活动中的大部分都是较低级的维护活动，比如自我修复、寻找食物等；其中有一部分是实际决定我们行为的高级别活动。当我们在群体中回答是否喜欢多样性的问题时，我们会下意识地决定附和。这可能是因为我们故意要求自己这么认为，也可能是社会化使得我们这么说。社会化让我们认为种族主义不好而多样性好。西方近几年的社会环境也认为歧视同性恋不好，而接受同性婚姻普遍被认为是好的。

但是，当我们准备对雇佣或者升职做出决策时，我们依然会受到无意识大脑活动的影响，注正是这个影响导致了偏见。我们会基于自

己的人生经历及所处的社会环境而带有潜在的偏见。我们是带有致命缺陷的生物。虽然我们认为自己是客观的，但事实恰恰相反。这一点尤为重要，不仅因为我们饱含偏见，更因为我们根本没意识到这一点。我们不但没有去减少这种偏见，反而认为自己非常客观并在这条路上越走越远。

颇具讽刺意味的是，我们实际上已经发现了这种行为。孩子常常对事情直言不讳。例如，一个小孩可能会在超市里指着一个坐轮椅的人问他为什么要坐在椅子上，而此时父母就会呵斥孩子“粗鲁”，因为我们已经被社会化并知道不能问别人的私事。在美国，招聘经理会故意避开种族相关的问题以免违反法律。我们将在下一章探讨更多的偏见，并在第二部分讨论如何消除这些偏见。

人才最终是最佳身体和大脑所拥有的最佳技能同恰当的机会之间的匹配。不幸的是，其他的很多方面却阻碍了我们。我们往往意识不到这一点，认为自己比较客观的错觉却让我们认为自己有能力去筛选和决定合适的人才。

如果多样性被看作认知差异，那么专业人员所面临的实际问题是：为什么我们要把多样性和人才割裂开来？多样性是种才能，人才就该具备多样性。在本书中，我们所进行问卷调查的组织中有很大一部分都建立了独立的人才管理及多样性机制。多样性已经成为现实，把多样性和人才分开是非常奇怪的，这就好像要进入一个新的市场却不想雇用当地人来帮助你。包容性是必由之路，我们在下一章将会看到这一点，但是，我们中的很多人甚至没有意识到自己在抵制这一选择。

我们不断地看到群体思维、同质性人才管理以及排斥多样性所造成的后果。当然，多样性并非没有问题和代价，但是正如我们在第二部分中即将讨论的，这些都在可控范围内。生态系统、金融市场以及人员管理中的同质性常常会让我们误入歧途，大量的证据已经证明了

这一点。而同质性对人总是有一种诱人的力量。这也不难理解，即便会造成很多后果，我们却往往还是很难做出判断。

关键路径

1.自然界中的生态多样性能够提高产出。减少多样性会降低弹性并威胁到生态系统。

2.金融市场的多样性是降低风险及增加弹性的重要工具。策略及产品的单一性会将整个体系暴露在系统性风险之中，并导致了2008年的金融危机。

3.多样性在自然界和金融行业中价值巨大，但是，目前人力资源思维中的同质性人才管理系统忽略了这些证据。这么做并不符合企业的目的。

4.多样性是个人生理DNA、社会经历以及生活经验的组合。性别和其他人文特征在一定程度上也是认知差异的表现。

5.才能无穷无尽，往往通过不同的形式与规模来表现。然而，因为我们抱有偏见，所以并不总是能够发现它们，最终也不能吸收它们。

---

1. Michaels，E *et al (1997) The War for Talent*，HBS Press.
2. Porter，M (2004) *Competitive Strategy*，Simon & Schuster.
3. Chankim，W and Mauborgne，R (2005) *Blue Ocean Strategy*，HBS Press.
4. www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500
5. Gladwell，M (2006) *Blink*，Penguin.
6. Gladwell，M (2006) *Blink*，Penguin.
7. Porter，ME (2008) The five competitive forces that shape strategy，*Harvard Business Review*，January.

8. 与谷歌公司同事的对话。
9. YSC (2014) Cracking the Code: A gender intelligent approach to developing corporate leaders，KPMG，30%Club.
10. University of Toronto (2013) Productivity increases with species diversity, just as Darwin predicted，Science Daily，13 May，www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130513152830.htm.
11. World Economic Forum (2010) Rethinking Risk Management in Financial Services Practices from other Domains，World Economic Forum.
12. *New York Times* (2008) Salmon virus indicts Chile's fishing methods，New York Times，27 March，www.nytimes.com/2008/03/27/world/americas/27salmon.html.
13. Beattie，A and Ehrlich，PR (2004) *Wild Solutions*，2nd edition，Yale University，p. 223.
14. Beattie，A and Ehrlich，PR (2004) *Wild Solutions*，2nd edition，Yale University，p. 223.
15. www.bbc.co.uk/news/science-environment-33096260
16. http://advances.sciencemag.org/content/1/5/e1400253.full
17. www.bbc.co.uk/news/science-environment-33209548
18. Robinson，K (June 2006) Do schools kill creativity?Ted Talks Subtitles and Transcripts，Ted.com.
19. Landau，J (2009) Complexity and the financial crisis，www.bis.org/review/r090806c.pdf.
20. WEF (April 2010) *Rethinking Risk Management in Financial Services*，WEF.
21. 2015年6月，与宾娜·坎德拉（Binna Kandola）的对话。
22. WEF (April 2010) *Rethinking Risk Management in Financial Services*，WEF.
23. WEF (April 2010) *Rethinking Risk Management in Financial Services*，WEF.
24. Coates，J (2012) *The Hour Between Dog and Wolf*，Fourth Estate.
25. www.cnbc.com/2014/06/04/15-years-to-extinction-sp-500-companies.html
26. Page，S (2008) *The Difference*，Princeton University Press.
27. Presentation by Barabra Annis at Novartis，June 2013.
28. www.theguardian.com/science/2013/dec/02/men-women-brains-wired-differently
29. Turner，P and Kalman，D (2014) *Make Your People Before Making Your Products.*

30. www.natcen.ac.uk/media/20541/test-for-racial-discrimination.pdf

31. Conscious thought–Am I thinking what I'm thinking?， Being Human online community，31 March 2013.

32. 关于无意识大脑，参阅：Vedentan，S (2010) *The Hidden Brain: How our unconscious mind elects presidents*，*controls markets and saves our lives*，Random House。

第二章　历史：分裂的思维模式是如何产生的

你多久能听见一次人力资源总监或CEO强调他们的“多样性”理念及相应的“支持”，但是却“没有以牺牲人才为代价”？换句话说，惯性思维认为人才和多样性这两者是背道而驰的。人们理所当然地认为要实现多样化就必然会“对人才带来打击”。

这种分裂的思维模式是包容性人才管理的主要障碍，但是又难以改变。当然，在21世纪的第一个10年里，众多的美国公司每年在培训上花费的800万美元已经带来了一些影响。(注)

要从两个主要的因素入手才能理解我们要如何才能改变这种思维模式。第一个因素是集体的历史以及我们在其中的个人经历。我们首先会探讨这种思维模式是如何通过殖民主义、西方文学及民权运动产生的。第二个因素是个人的偏见。

多样性及包容性的成熟度模型是用来分析这些概念并检查我们学习的一个有效框架，在本章后面的内容中，我们还将继续讨论这个模型。全世界很多组织的同仁们都发现可以用这个工具来确定自己的组织属于多样性101项目、多样性2.0项目还是多样性3.0项目当中的哪一个，然后找出自己应该怎么做。

殖民主义及“异类”的概念

爱德华·赛德（Edward Said）在讲述大英帝国通过与其全世界殖民地之间的关系增强自我理解时讲到“异类”（other）的概念，并让这一

概念广为人知。[注]赛德在1978年写出了著名的《东方学》（*Orientalism*）一书，在书中他提出了理性的西方（Occident）与缺乏逻辑和落后的东方（Orient）的相对概念。用他自己的话来说：

> 东方主义是一种思维方式，其讲述的是在本体论和认识论基础之上得出的东方和西方之间存在的巨大差异。自此，有大量的作者，包括诗人、小说家、哲学家、政治理论家、经济学家以及皇家官员都接受了东方和西方的这个基本差异，并以此作为出发点去阐述关于东方及其民族和民俗的复杂理论、诗歌、小说、社会描述以及政治见解。

换句话说，他让公众注意到西方人的思维同我们断定不属于自己的那些思维方式之间有多大差距。很久以来，多样性被那些位高权重的众多同质性群体看成了“异类”。颇具讽刺意味的是，很多由“少数族裔”组成的“异类”也同样这样看待自己，这样也同样促使他们被边缘化。米歇尔·福柯（Michel Foucault）和西蒙娜·德·比弗（Simone de Beauvoir）等学者已经为此写了大量的著作。

让-雅克·卢梭（Jean-Jacques Rousseau）是18世纪重要的思想启蒙者之一，他把热带雨林之间的土地称为“狂热地带”（torrid zone）。即便在20世纪90年代，瑞士航空公司（Swissair）的一个关于非洲的广告依然把非洲描绘成众多的野生动物和狂热的人们的聚居地。1994年，在卢旺达发生了种族灭绝事件，这次事件在100天的时间内就造成了近100万人的死亡，而英国的《太阳报》（*The Sun*）对此报道的标题是“英国人逃离丛林大屠杀”（*Brits Flee Jungle Bloodbath*）。“异类”所受到的对待强化了人们的这种观念并进一步使它成为分裂的思维模式。

对“异类”的现代解读

一个人对于其他人的界定是其进行自我诠释和自我识别的关键部分。比如，在很多西方社会中，白人认为他们做事情的方法是“普通”做法，而少数族裔也接受这一点。无论从哪方面来看，他们对于另一个群体的理解都强化了他们自身的处境。白人往往不会认为“种族”和自己相关，而只是和“异类”相关。[注]

在西方社会中，如果一个白人男性犯下重罪，比如蒂莫西·麦克维（Timothy McVeigh）1995年制造的俄克拉荷马城炸弹事件[注]，以及亚当·兰扎（Adam Lanza）2012年在美国纽顿镇制造的校园枪击案[注]，他们会被贴上“疯子”的标签。但是，如果穆斯林男性犯下重罪，比如2013年波士顿爆炸案中的察尔纳耶夫兄弟（Tsaernaev）[注]，以及2013年两名男子砍死一名英国士兵[注]，他们就会被贴上“恐怖分子”的标签。在某种程度上，一个白人恐怖分子会令所有人都大伤脑筋，因为他们的行动完全超出常规，这是我们把他们叫作“疯子”的原因。

斯蒂芬听说，在2008年召开的有关2012年伦敦奥运会和残奥会的组委会上，伦敦奥组委的一名男性成员发表了恐惧同性恋的言论。提出这一问题的人说，他在女性化的男同性恋者当领导的部门（遵守规范）比在男性化的男同性恋者当领导的部门（挑战他对男同性恋的看法）更为舒服。成见与世俗观点不仅对我们的行为起决定作用，也是我们信念的决定因素。

例如，以社会经济地位或者所谓的“阶层”来看，很多社会经济地位较低的人群或者“劳动阶级”会有意地自我克制，以免让自己感到不快。斯蒂芬的妈妈就属于此类人的典型。虽然她天生聪慧，工作努力，并成为她家族中第一个上大学的人，最终成为一名教师，但她依然被自己的阶级出身所束缚。当她最近坐飞机可以免费升舱时，她拒绝了这次升舱，因为她觉得坐在经济舱内更加自在。

固有模式

我们都生活在很多固有的模式当中，这在很多公司里非常正常，因为高层管理人员大部分都是老年白人男性。

多样性一直以来依然被看作“异类”，这不免让人感到泄气。决策层和相关部门从来没有关注这个问题。但这再也不会是“固有模式”。印度的一位女权作家萨罗吉尼·萨胡（Sarojini Sahoo）在波伏娃理论的基础上提出，女性可以通过“像男人一样思考、行动、工作和创造来完成自我实现，而不是轻视这些行为，她们能够为自己争取平等”。注 这是挑战固有模式的一种方法。

奴隶制遗留的影响和人权运动对美国企业留下的烙印，到现在依然难以消除。布伦特·斯特普尔斯（Brent Staples）是《纽约时报》（*New York Times*）的专栏作家。他天资聪慧，拥有多个学位，对陌生人非常友好。但是，当他晚上出去散步时，人们为避开他都会走到街对面。

因为布伦特是个黑人。他说这仅是他很多特征中的一个，但是人们在看到他的其他特征之前首先会看到这个特征。人们的思维定式就是——深夜在街上行走时，应该避开黑人，否则将非常危险。所以，人们会走到街对面去。

在西方文化背景下问起任何一名黑人同事，他们都会告诉你，除了聪明、有能力之外，他们还容易在商场中受到保安的尾随。还有一些不明显的场合，比如在餐馆中，从来不会有人邀请他们品尝葡萄酒。

布伦特尝试着用口哨吹出维瓦尔第（Vivaldi）的曲子，注 或者是其它古典音乐的曲调，这是可以让白人安心的熟悉曲调，表示他也是他们当中的一员，毫无危险。他在多种场合试过这种做法，口哨声往往能减轻别人对他固有的危险看法，有时候甚至能赢得别人的一个微笑，但是人们并没有走到街这边来。

法国的侏罗山（Jura Mountain）有一座令人动容的博物馆，用来纪念20世纪40年代在纳粹占领期间被杀害的人们。在抵抗运动及第二次世界大战集中营博物馆（Le Musée de la Résistance et de la Déportation de BesanÇon）的墙上有乔治·桑塔亚纳（George Santayana）的一句名言，这是参观者进入和离开时都能看见的话：“忘记过去的人，必将重蹈覆辙。”从历史中我们只能完成对自己思维模式的一半理解。人类在地球上的历史以及我们对自己的感觉复杂而深远。然而，我们的偏见还与生活相关，其复杂程度远在前面两者之上。

偏见

偏见是对某个人或某个群体喜欢或厌恶的倾向或者先入为主的判断，尤其是以一种被视作不公平的方式。我们可以通过两个相对的因素来衡量偏见，比如白天和晚上，男人和女人，英语和法语。只有当我们理解并承认偏见时，我们才可能领会自己看待世界的角度，而我们看待世界的角度未必就是别人看待世界的角度。认识自己的偏见是从不同的角度看待世界的开始，这样可以对所发生的事情获得更加丰富、更加准确的了解。

偏见的种类

与人才管理相关的几种主要偏见都是无意识的偏见。我们对于大脑活动的认知仅仅只有2%，[注]在我们人体的“司令部”中，还有98%控制我们思维和行动的大脑活动是在无意识中实现的。

最近，一些领先的公司开始对他们的人员进行无意识偏见方面的培训，因为这些偏见会造成大规模员工的低效率。人们因为从事自己擅长的工作而得到工资，但是他们只用了认知能力中区区2%的部分。况且，他们实际的想法和行动都可能发生在没有检查和理性衡量的时

候。这种情况在成百上千的团队成员中累积后的效果就是低效率，并会在很多方面造成极大的影响。

大多数人，即使是那些管理着几百万美元投资的人都没有发觉他们自己的无意识偏见。让人更加理性的一个简单方法是去探讨他们宣称的信念和事实表现出来的信念之间的差距，我们把这个叫作认知差距。

例如，我们在全世界范围内询问了很多高层管理人员，想了解他们是否相信多样性的商业案例（见第四章）。他们的回答通常都是赞同。（这往往还取决于是在公开场合还是在私下里回答。）不过，当我们请他们描述自己的伙伴、朋友以及他们居住的地方时，真实的证据表明他们非常喜欢同质性，正如我们在上一章里讨论过的那样。即使他们宣称自己支持甚至拥护具有多样性的商业案例，但他们的生活方式却表明他们更愿意和同他们一样的人相处。

图表2.1 与人才管理相关的偏见种类

偏见的种类	定义	如何影响决策
无意识偏见	我们没有意识到且无法控制的偏见	靠本能做决策，未经思考或精心安排
认知偏差	思想、理念和态度不一致的状态	基于行为和态度做出决策，会缓解冲突和紧张局面
证实性偏见	一种将新的证据解释为肯定自己固有理念的趋势	做出决策时让我们未能考虑重要的信息
第一个可接受的选择	迫使自己在一定程度上做出的快速决策	在考虑其他可能性之前就做出决定
群体思维	人们为了避免冲突而相互同意的趋势	基于类似或相同思维做出决策
结构性偏见	考虑环境中的情境因素	基于对情景的背景进行解读后做出决策
以自我为中心	从个人相关度看待每件事，以自我为中心	基于个人的出发点来做决策，不考虑他人的观点

墨守成规往往是我们处理过量信息的认知捷径。在信息时代，信息越来越成为一个重要的工具。不过，当一个人没有受到足够关注时（或许是因为他们来源于少数群体或地位卑微）他们表现出的行为可以用来确定我们之前的假设，我们把这个叫作证实性偏见。通过对我们预期内容的探寻，会让我们忽略那些与此前观念相违背的证据。

当这种方式起到积极作用时，人们把它叫作光环效应——良好的第一印象对我们的影响最大。然后，我们就会基于第一印象去寻找证据支持。如果我们发现候选人很吸引人，我们很可能就会认为他们很聪明且适合这项工作，以此确认我们对他们的最初感觉。当这种方式起到消极作用时，就被称作负面的固化思维或“尖角效应”，这就是“尖角和光环”（horns and halo）效应。

问题是，我们总会选择第一个“可接受”的备选者，一旦发现了可接受的备选者，我们就会停止寻找和衡量其他可能存在的更好选择。有时，我们也把这个叫作“技术上的适应”（technical fix）。这可能是出于一种被夸大的忠实性：即使某一行动即将失败，人们也往往会表现出对它的强烈拥护。这也是在制定决策时把某个信息看得过重的一个原因。人类总是趋利避害的，在制定决策时总是会在多数人的利益和对少数人的伤害之间做出权衡。

我们在团队内的角色会对我们的偏见带来影响。而团队成员的影响也至关重要，它会降低个人在某个特定决策中的责任感，人们在团队中会做出他们平时不会做的决策。通常，群体做出的决策往往比个体所做的决策更具有风险，因为法不责众。这被称作羊群效应——我们往往会做出其他每个人都喜欢的决策。在2008年金融危机中，我们已经见证了这个奇怪的现象，在第一章中我们已经对这一情况进行了详尽的描述。

最后，我们来说一下结构性偏见——所使用的语言会对做出什么决策带来影响。例如，所保留工作的数量与所失去工作数量的对比。“多样性培训”往往结构性较差，让很多人都遭受了证实性偏见——他们认为这是基于道德层面的说教，于是会理所当然地抓住几个似是而非的要点并认为全部内容大致如此。绝大多数多样性培训失败的原因是他们没有考虑历史及偏见。因为没能充分考虑大部分受训者的怀疑态度，培训反而强化了他们的观点。

你可以在10分钟内对自己的偏见进行评估，在谷歌网站上搜索“Harvard IAT”进行一个内隐联想测验（Implicit Association Test，简写为IAT）。这个测验会评估你潜在的联想，比如女性做家务，男性开车；或者白人安全，黑人可能犯罪等。你可以进行一些多样性的组合测试，结果一定会出人意料。

斯蒂芬的一个学生决心把妇女权益作为毕生的事业，有一天早上，他惶恐不安地走进了教室。他接下来和班上的同学分享了自己内隐联想测验的结果，该结果显示他具有重大性别歧视的男性主导观点。我们积累的人生经验和身份识别的观念根深蒂固。出于先入为主的看法，“恐怖分子”目前来说让人最容易想到阿拉伯人。如果一个白人犯下凶残的暴行，他们往往仅被认为是独狼“凶手”。

以自我为中心和信任

通过了解我们看待世界的角度以及我们评价他人的方式，包括新人、晋升的候选人、同事、老板、团队成员等，我们可以了解到自己以自我为中心的一面。当我们与企业高层管理人员一起工作时，在保密的情况下，我们让他们在一张纸上写下对自己的看法：他们认为自己是低于还是高于其他团队成员的平均水平。(注)毫无例外地，在男性主导的西式管理团队中，所有人都认为他们高于平均水平，当然，这在统计学上是不可能的。

我们倾向于相信那些看起来与我们类似，说话也和我们类似并同我们有着共同兴趣爱好的人。我们倾向于不相信那些不一样的人。在达尔文的草地中，我们喜欢相似的物种，不喜欢相隔较远的物种，即使这些物种可以提高产量。以自我为中心和信任是造成分裂思维的重要原因。

你也许会奇怪为什么有这么多表现平平或中等的人最后能够进入公司或者组织的实权岗位。其中一个主要的原因就在于，这是对我们自己内心想法的客观体现。首先要考虑上述所有偏见的叠加效应，然后再考虑大部分人其实并没有意识到有这些偏见的存在，更不要说他们认为自己（或别人）具有这些偏见了。大部分人，自然也包括大部分男性，都没有意识到在猎头公司打2次推荐电话以后男性负责人就给予回复；而相反地，女性负责人则要接到7次推荐电话以后才会做出相

应答复。注这是因为即使是针对最重要的职位，我们都会认为自己的选择是好的，并且自认为非常理性，而实际情况却并非如此。注

历史及自身的经历，我们的集体和个人偏见，再加上诸如信任、目光短浅及外在压力等因素，最终造成了当前分裂思维的大行其道。我们可以使用多样性及包容性的成熟度模型来确定分裂的程度。

多样性及包容性的成熟度模型©

目前，人才管理的流程大大受到了分裂思维的限制，没有包容性的多样性并不会起作用。图表2.2中给出了一个组织多样性的模板。这个模板在过去的20年间并没有实际在组织的变革或多样性系统方面提供一个完整的框架，但是世界各地的很多组织都试用了这个模型。通过这些试用，我们认为图表2.2是一个非常好的概括，值得目前的很多从业者关注。我们将在本章的后续内容中逐步解释其中的术语。

图表2.2 多样性及包容性的成熟度模型

模板	多样性101项目 “为了多样性而多样性”	多样性2.0项目 “为了社会责任的多样性”	包容性3.0项目 “作为商业策略的多样性”
定义	为提高差异性意识而设计的项目	为描述多样性的利益而设计的项目	为了获得多样性的利益而设计的综合体系
起源	殖民主义、自然与文化、人权运动	股东的压力，人力资源及市场营销机制，企业社会责任	对无意识偏见、以自我为中心及领导力冲突的认知
教育方法	多样性培训，基于服从的商业模式	多样性工作坊，迄今为止的商业案例	结构性对话，原始干预，经过验证的商业案例
领导方式	自上而下，掌权者领导，以服从为驱动力	自上而下，掌权者领导，审计措施	自下而上，高层支持，设立团队领导，同伴影响

（续表）

模板	多样性101项目 “为了多样性而多样性”	多样性2.0项目 “为了社会责任的多样性”	包容性3.0项目 “作为商业策略的多样性”
多样性机制	公平小组，公平性影响评估	多样性小组，需求评估	全组织投入，制定基准，信息共享
评估	指标，法定报告	自发制定的目标，企业社会责任报告（公共关系报告）	目标区域，高频率、实时的汇报及个人的相关度

多样性101项目

多样性101项目起源于20世纪60年代的人权时代，但是到20世纪90年代又因为英国的“平等机会”项目以及北美洲的“平权法案”（affirmative action）而再次兴起。它们试图针对多样性的存在而对机构中的广大员工进行教育，通常是在性别和种族方面。该项目想要提高对差异性的意识，以期能矫正过去很多场合中的不公平行为，并为员工提供一个有用的窗口，让他们了解少数群体不为人知的世界。

在某种程度上，这些项目更像是平等机会及平权法案项目的缓和版本。它们不能过于冒犯现状，因而不能真正对现行的范式提出挑战。在很多地方都开展了不同的项目，其活动目标也大相径庭，有的是为了在多数人群中提高对少数群体问题的意识，有的旨在为少数群体创造工作机会，提供培训项目。

多样性101项目是典型的由人力资源部门的某个“平等性小组”或组织中的后备办公室所负责的。在很多情况下，它们是负责少数群体的平权法案项目、政府报告以及其他相关活动的办公室。组织让它们保证在诸如男女同工同酬等方面符合法律要求，它们可以协助组织开展

劳动仲裁、员工平等以及法律规范等方面的培训。在很多情况下，它们起着重要的作用；但在另外很多情况下，它们也只是白浪费时间。

语言

语言之重要性不可忽视。“政治正确”（politically correct，简写为PC）的语言出现在20世纪60年代，它是为了应对侮辱和贬低少数族裔的危险语言而产生的。然而，政治正确本身又隐含有贬低的意思，一些小报记者的抨击增进了它对少数族裔的不公并限制了言论自由。《卫报》（*The Guardian*）的加里·杨吉（Gary Younge）发现，政治正确受到了“那些认为不攻击对手就无法在关于公平的辩论中获胜”的人们的攻击和滥用。(注)

我们并非要为政治正确的消失而辩护，也并非完全支持它。我们倡导的是一种能够让组织中大多数人理解的语言，这种语言不会强化小团伙，而会成为多样性群体中的学术用语并为大多数人所熟悉。齐亚丁·萨尔达尔（Ziauddin Sardar）在他的讨论性著作中总结道：“所使用的术语……需要触及广泛的人群并能够为公众所拥有。”(注)

让我们来看看在美国学术界及专业领域广泛使用的“男性特权”（male privilege）及“白人特权”（white privilege）这两个术语。有大量的理论和实践数据可以支持这些术语，但是在实际中它们有多少用处呢？把很多高大的白人标注为“特权阶层”或许比较贴切，但是它能够带来更大的包容性吗？它在以下两种情况下造成负面影响。第一，它可能招致反感并让一些本来支持包容性项目的白人最终走向了反面。第二，它可能会遭到一些白人的反感，这些人本来对于多样性的讨厌并没有那么强烈，但也因此而远离。在2012年的伦敦奥组委中，一个重要的“目标群体”是工人阶级中的白人青年，他们可能会成为最难获得成就也最难触及的人群。他们是男性，是白人，但是并没有任何特权。

多样性培训毫无用处

多样性项目、多样性官员及公共关系（public relations，简写为PR）全都指向了现在被广泛接受的“必须有所改变”这一需求。问题在于，很多这样的行动都忽略了其中的偏见，致使很多行动都效率低下甚至可能适得其反。除了时间和成本因素，多样性101项目的结构性也很差。它们在职位和行为上自相矛盾（见第八章），最终被人们拒绝了。如果你告诉某些白人他们在文化上的无能，他们就会一直避免听从任何建议。

而多样性101项目目前在很多专业领域中依然存在并持续发展。因为2000～2008年相关立法的增加和经济支援的增多，产生出大量的项目和工作岗位。培训、多样性周、团队亲和力、依从性调查问卷、公平影响力报告及监测表都已经非常普遍。大量的项目也因此开展起来，并配套了相应的资金。但是，正如弗兰克·多宾（Frank Dobbin）所说，“多样性培训毫无用处”。(注)事实上，在2008年金融危机后，众多多样性的基础结构都发生了规模性倒退，这在一定程度上表现出这些项目的深度及其背后组织的重视程度。

很多公司、政府部门及国际机构在盲目快速发展“多样性项目”时，都没有切实考虑项目同组织的相关性，这些项目也不能缓解政府或股东越来越强烈的报告要求。因此，在增加企业的价值方面，这些项目并不是一个好的开始。很多项目并没有得到充分理解，它们仅仅是被贩卖给了心存质疑的高层管理人员，而高层管理人员们更加关注对成本的要求。所以成本必须小，否则就会遭到反对。这样一来，虽然足以做一些事情（通常是“活动”或“培训”），却通常小到无法带来任何重大的影响。

多样性的负面影响

多样性的增加必然会带来矛盾。“人际关系学”表明人们喜欢与同自己类似的人结盟。注多样性101项目会导致工作中员工的主动性、忠诚度和幸福感降低，其他负面影响还包括团队协作效率降低、彼此的相似度降低以及矛盾情绪增加。注在全国范围内，它可能会带来“民族分化”并导致GDP（国内生产总值）增长放缓。注而多样性101项目的相关人员却对此闭口不提。因为这个原因，一个组织中的“多样性官员”可能等同于“制造矛盾的官员”或者“降低增长的官员”。包容性的缺失是这种状况发生的深层原因。

101项目方法的局限性

多样性101项目面临着两个方面的问题。第一，它并没有对现存体制提出挑战，也未能对它所支持的遭受不公的群体带来影响。它为当局所容忍是因为它并没有实质性地对现有制度提出挑战。第二，它没有得到大多数人的支持和认可。不幸的是，支持少数群体的善意行动往往让那些自认为无法融入“特殊群体”的大多数人很快走向了相反的方向。更为糟糕的是，人们并不想和那些群体相处，虽然他们说自己愿意。

对于“目标人群”之外的大多数人来说，真正的问题在于他们认为101项目的干预造成了非最优选择方案（比如出于人口、表面包容度的考虑）代替了能力，他们认为这么做极不公平。拥护101项目的人并没有成功地将这些呼声纳入考虑范围。正如我们在本章开始时所说的，你是否经常听到高层管理人员说他们支持“多样性”但是不能“以牺牲质量为代价”？

多样性101项目的失败是因为它对真正存在的系统性问题只是一个表面化的解决方案。例如，在高级职位中缺乏女性是一个系统性问题，来自需求方的原因包括在雇佣和升职决策中对男性（及女性）抱有偏见、无意识的歧视以及潜在的联盟关系。供给方自身的限制则包

括要照顾孩子、信息不畅以及自信心不足等。而多样性101项目的策略目前为止只有“多样性培训”，这是男性尤为不愿意参加的。

很多从业人员已经意识到多样性101项目的短板。很多人都意识到只是让人们对号入座并进行“平等性影响评估”偏离了组织当前的主线，却并没有去发展能够带来平等的因素。这和那些设计糟糕的国际援助项目相类似。无论花掉几百万美元进行援助，不平等的贸易条款都会通过其他方式让钱流失。如果组织不能脱离它真正的利润及损失的来源基础和其他的策略性工具，即使设计最好的多样性项目也无法让组织改变现有的轨迹，因此应该停止多样性援助项目而代之以对贸易条款的关注。

我们对实施多样性101项目的众多践行者亏欠甚多。这些人中有很多都是人权时代的英雄和先驱者，对他们我们亏欠了太多，因为他们选择改变，而不是接受；选择了关注，而不是漠视。本书不过是站在巨人肩膀上的许多干预案例中的一个。如果没有多样性101项目执行者们的工作，就不会有我们所凭借的平台，而基于这个平台我们得到的最大遗产就是项目必须保持同目前现实的相关性。我们必须汲取教训，但我们并不能依靠多样性101项目来实现包容性人才管理。

多样性2.0

全国乃至世界范围内都基于不同的差异发起了很多多样性和包容性项目，这些项目考虑到了社会经济差异和地理多样性差异。这些市场友好项目都可以归为“多样性2.0”项目，并且它们的做法反映出它们更好地联系了当前的现实情况。劳拉·里斯伍德（Laura Liswood）的书《叫声最大的鸭子》（*The Loudest Duck*）(注)向这个方向迈进了一步，很多评论家认为这本书正促使着多样性2.0项目迈向更加成功的道路。

多样性2.0项目设计得更好，并且真正得到了多样性带来的好处，这些好处正在逐步增加。它们并非单纯举办被动参与的培训，这样的

培训对很多雇员是填鸭式的，多样性2.0的策略提供的是具有工作坊特色的活动，让参与者提问（并得到回答），并且提供一个相对较新的商业案例让忙碌的雇员们知道他们为什么要牺牲一个小时来了解多样性。

一些更加进步的组织必然会从多样性101迈向多样性2.0的策略和项目，它们在公共关系和企业社会责任报告中使用这些策略。它们也在毕业生招聘时使用，因为它们知道自己在和脸书（Facebook）以及谷歌这样的新公司进行竞争，而人才的流动性则越来越强。（基于商业要求的）需求评估远比“平等的影响力评估”及审计能够更多地为组织的高层带来原始动力，让他们将多样性2.0项目变成他们的品牌、营销点以及总体企业社会责任的一部分。

进化，而非革命

不过，多样性2.0项目依然是由多样性101项目直接发展而成的结果。虽然多样性2.0项目已经了解了多样性101项目中的很多缺陷，它们依然受到这些缺陷的束缚。它们依然让雇员们参加培训，为一个不确定的结果花费了大量的金钱。这些措施是自上而下的，项目实施者每天晚上睡觉的时候都在祈祷“领导们能够明白这一点”，并且希望高层管理人员能够在讲话的时候提到这一点。

更为糟糕的是，多样性2.0项目对于想要一个轻松结果的高层管理人员较有吸引力，他们会在年报里面提上几段，但是却不会对目前的行为和策略做任何改变。他们技巧性地适应了文化问题。现在网上有很多领先的公司宣称它们欢迎所有方面的多样性，不过我们知道事实上这些公司远非如此。

指导

多样性2.0项目对指导（mentoring）做了大量的论述。谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）在她的著作《向前一步》（*Lean In*）[注]中认为，指导是一项伟大的工作，该工作致力于打破潜规则并帮助少数人进步。达斯古普塔（Dasgupta）曾经写明了在组织中增加对成功女性的认知度的必要性，以及增加指导关系的普遍性。[注]这么做非常值得，但是当指导开始帮助少数人"融入"的时候，我们就会对如何利用多样性及差异性获益而心存疑惑。让女性学习带有成见的男性特征实质上会降低多样性，这是多样性项目的一个充满矛盾的目标。

在世界经济论坛的一次会议上，一位女性高层管理者表现得比她的男性同行更加具有男性气派。她穿着肩部垫有海绵并缀着珍珠的西服，对那些只想简单做自己的女性来说，这似乎并不合适。当然，如果人们想要穿戴肩垫和珍珠，或者如果觉得这既专业又合适的话也并无不妥，但如果女性是有意识或者无意识地被迫这么做，那就太不幸了。

指标

多样性2.0项目的实施者们目前都面临着指标的问题。他们的焦虑可以理解，因为商业案例完全没有引起重视（详见第四章），组织在接纳少数人方面进展缓慢，尤其是在一些高级职位上。这不足为奇，不过现在最庞大且最强有力的"少数"群体已经得到了足够的重视。在西方的职业领域中，"公司董事会中的女性"已经成为一个热门话题。游说者已经动员起来了，联盟也已经建立，竞争即将开始，但为什么而竞争呢?

"2020年前让女性占董事会20%名额"的群体提出要让女性在董事会席位的比例占到20%。[注]英国成立了以30%为目标的30%俱乐部，该俱乐部目前在很多国家开展活动。维维安娜·雷丁（Viviane Reding）是欧盟的执行委员，她更是提出要在2020年前让女性在董事会中的席

位占比增加到40%。㊟欧盟之外的挪威已经强制要求本国的大公司将董事会中女性的席位占比提高到40%。㊟

对于指标的争论

（性别）指标的提高可能会让其他被边缘化的少数族裔和社会经济群体受到排挤。为女性保留特定的职位，能开放给其他同样不受重视群体的候选人的职位就更少了；男性也会受到负面的影响。这会提高那些多样性反对者的数量和声音，同时也会在对手中造成证实性偏差。

对指标的要求并不总是能够执行。有一些证据表明在挪威，公司的指标要求并未得到法律的支持。埃亨（Ahern）和迪特马（Dittmar）提供的一些研究证据表明，在挪威通过强制性指标的法规后，很多公司为了逃避这一规定而选择成立私人公司，而非公募股权公司。他们甚至发现有越来越多的公司选择不在挪威注册而改在英国注册。他们虽然不能证明这些动向是实行法律强制指标的直接结果，但是这些证据也非常具有参考性。㊟

强制指标在很大程度上是保障性行动，是对人才自由流动的一种粗暴而深入的干预和阻碍。强制指标会降低女性对投资的动力。如果女性认为她们进步的道路因为强制性指标而变得更加容易，并且这是一个内部的“福利”，她们就会降低自己的驱动力和信心。㊟

它们也可能会给升职的决策带来不确定性，并且会因此带来问题：升职应该基于业绩表现还是基于指标比例？这会对基于业绩表现的升职或者对外招聘带来打击。这就毫不奇怪很多有才能的“少数群体”候选人实际上是指标的最强烈反对者。大家会认为指标会带来斗争，㊟减少同事之间的善意及个体能动性，让基于业绩表现而选择的竞争过程失效。

对于指标的赞成

不过，“基于业绩表现”的选择实际上有多少真的是基于业绩表现呢？例如，人们往往认为一个精明强干的女人比同样精明强干的男人更加“有老板派头和进取心”，而表现出同样特点的男人会被认为“正常”。更有甚者，男人会因为表现保守而受到奖励，而女人则会因为没有循规蹈矩而受罚。㊟

如果我们假设不同性别之间的智商（IQ）和才能都是平等的——其实并没有证据或理由能反驳这样的假设，㊟那么在理想的世界中，权力和决策就应该能够反映出一个人的才能。但实际上这并没有考虑到我们为管理自己而创造出的机制的不完美和失效。既然这个结构不完美，我们就应该通过干预、制定指标来进行补救。

以英国议会中的女性为例。一个世纪前，议会中100%都是男性；到1919年，南希·阿斯特（Nancy Astor）才成为议会中的第一位女议员。但是，即便女性在1929年获得了选举权，议会中也只有16名女性（大约2%）。这一比例在1997年以前增长都非常缓慢，直到托尼·布莱尔（Tony Blair）领导下的工党获得了选举的胜利——他在很多选区的工党代表候选人中实行全妇女制。这一政策饱受争议，因为这一做法把有能力的男性都拒之门外，但是一夜之间，议会中女性代表的数量就翻了一倍，从60名增加到了120名（大约占18%）。

现在，议会中的男性依然占到75%，但是这些富有才干的女性加入以后带来了很多质变，塑造了一些榜样，并且提高了辩论的视角和质量。工党的前影子内阁财务大臣雷切尔·里夫斯（Rachel Reeves）自己也受益于全妇女制度，她被看作那一代人中最优秀的政治家和经济学家。她指出，如果没有工党的这一政策，不仅她得不到这样的机会，目前议会中女性中有半数的人也不会得到类似的机会，其数量至少30个人。㊟而现在，情况已经发生了变化。

因为指标影响了现存的规则，或者说是创造了新的规则，它们必然会带来短期的波动，并且纠正结构的不均衡。它们会塑造一些榜样，并且帮助组织快速实现质变。注我们知道让少数群体或类似的人群进入高层，是激励组织中少数群体的一个主要因素。

当指标取代过去长期的人才自由流动时，问题就会随之产生。长此以往必然会降低生产力，就像补贴一样，还会培养出对多样性的敌视。虽然表面上提高了对少数群体的包容性，但是却让他们的职业轨迹及后续的生活更加远离大众。补贴必然带来一个代价，这是终究不具有可持续性的一种技术性妥协。

“多样性”的自利性

目前，多样性项目的最大问题就是它们表现出的自利性。它们更加关注，或者别人认为它们更加关注的是自己这个群体的直接利益，而不是广泛的利益，比如对性别的争论。众多女性为之辩护的观点把种族、性别、残疾以及其他多样性特征的群体全部排除在外，这不得不让其他人怀疑她们的真实动机。更为糟糕的是，有时候，像种族和残疾等“其他问题”常常被看成是这些主要项目的竞争主题。女性发展和其他群体之间真的是一次非此即彼的零和博弈吗?

在斯蒂芬的研究生班里，女生们受够了男性主导的谈话，于是决定全部走到教室前面。注她们在上课前互发了邮件，准备作为一个群体一起站起来走到教室前面。然而，她们遗忘了一个女生，她因为坐轮椅而无法迈上台阶走到教室前面。这名坐轮椅的女生甚至被排除在活动准备的邮件之外——说明从一开始她就被忽略了。其他的女生难道没有把“坐轮椅的女生”当成“女性”吗?

2.0项目方法的局限性

很多组织仅仅支持与人口统计学或“商机”相关的话题，因为这些话题对营销有利。它们依然把这些活动当成减少企业信誉风险的活动。它们会因为获得多样性社区的市场份额而沾沾自喜，却不知道多样性的力量并不只是在市场方面。

一个好的例子就是开发同性恋群体市场。众多文档记录表明在很多西方市场上他们的消费能力和可支配收入都高于平均水平。虽然许多公司都乐于开发这个市场，但是它们并不总是热衷于为同性恋争取权利。即使在美国，对于LGBT人士市场的开发远远比支持同性婚姻等人权措施要早很多。

对此，我们可以以史为鉴。妇女参政权运动就是积极社会变革的一个成功案例。不过，在回顾性分析中发现其负面措施是选择了对黑人妇女的刻意遗忘。白人妇女在1920年就赢得了投票权，而黑人妇女则到1965年才完全赢得了投票权。一场运动必须带来进步，但这个进步不应该对其他人获得类似进步的能力造成伤害。其挑战在于必须确定应该建设什么，而不是要消除什么，要将战略与战术结合起来，并在任何时候都更加关注前者。注

多样性包含了无限的差异性，而真正的融合是指把这些差异性全部放到一起以期放大价值。表面包容性是把经过选择的多样性放到一起，从个人的层面进行干预并假设这些工作有效。有时候，少数群体聚到一起以后确实会忽略真正的挑战，而多数群体也想保持现状。

为了使组织的目标价值更高，多样性和包容性都必不可少。真正的包容性应该在战略设计时，将无限的多样性嵌入到现存体系中让其增加价值，通过系统的层面来进行干预，因为这才是制定决策的中枢。这个工作非常艰难，但是对于实现真正的价值来说非常重要。

多样性101项目和多样性2.0项目为动员不同的群体做出了很大贡献，但是在解决系统性问题方面则只提供了表面化的解决方案，并且

陷入了零和博弈之中。它们仅仅是技术上的适应，而真正的包容性策略已经在不同地方产生并致力于实现系统性的变革，并且致力于将蛋糕做大去为每个人增加价值。

包容性3.0项目

我们为了实现全新的多样性以及包容性而争论。我们并不是要增加投资以发起新的项目，而是致力于消除现有的障碍，最终能够削减项目而非增加项目。这么做是为了消除障碍以便能为人才市场打造一个高效机制。同时也是为了解放人们，让他们摆脱说教的压迫，因为这些说教没有太多价值却让大家心生怨恨，而且还使人们无心工作，其过程也消磨了大家的士气。我们的变革并不需要通过给多样性101项目和多样性2.0项目披上糖衣来实现。你消除的障碍越多，带来的惊喜就越多。

在本书的第二部分中，我们将详细介绍真正的包容性策略。它们把对多样性的重视融入现有的基础结构。这不仅比创造新的基础结构（往往效率很低）降低了更多的成本，实际上也将多样性的利益和决策层捆绑在一起，并通过管理流程交到中层管理者的手中。

包容性3.0项目是基于人人都想做“正确的事情”这一前提，他们需要的仅仅是一些操作工具，而不是讲座。当人们每天在变化中工作，并且让变化成为常规工作的一部分时，大家就会习以为常。虽然这个过程充满了痛苦，但这是通向外部世界的入口，并且会最终变成为生存所必须做出的适应。

让我们对话

在包容性3.0的策略中允许进行相互对话，包括存在困难和看似轻松的对话，比如残疾的同事如何上厕所和出差，或者穆斯林同事如何与团队一起到酒吧畅饮。包容性3.0项目提供了一些原创的干预活动，

比如嘉宾主持、社会名流参与、庆典活动、竞争，奖励以及大众参与，而不是参与度有限的那种由上级安排的培训项目。在3.0项目中，最具解放性及有效性的策略之一是同伴教育的力量。没有什么比在同事中的声望更能够影响个人的职业行为的了。同伴教育比任何培训都更能鼓励人们去做“正确的事情”。通过信息分享，可以赢得同事的好奇心并把多样性和包容性设定为预期的目标，这样人们就会心甘情愿地接过接力棒。

包容性3.0的策略现在正当其时。通过高频率的适时报告，人们可以获得即时信息，他们会认为这既充满乐趣，又非常有用。如果把它和个人义务结合在一起，就会带来对行为的关注，也就足以对抗无意识偏见所带来的影响。对于信息分享的频率和深度可能会受到资源的限制，但是我们也可以把它整合到目前的招聘、采购及客户信息当中。有评估才会有行动，但是，对于是否将评估放到第一位，这在过去却并没有达成共识。

包容性并不是大家所理解的那样，并不是只关注于处理人际间的矛盾、员工的人口结构及心理状态，而是基于组织内现有的权力结构、现状及等级结构而工作。领导者的挑战在于应该如何提高集体的智慧从而提高集体的总体表现。对于现有的动态应该进行中肯而审慎的理解，因为更多的多样性可能会给现状带来威胁，这可能只是担忧，也可能是真的威胁。无论大家发起多少个女性领导力项目，只要男性认为他们会受到零和博弈的威胁而不想让女性成为领导，多样性项目就不可能成功。所以，多样性项目必须考虑现实情况。

零和博弈与扩大覆盖面

有人认为男性并不想把权力拱手让给女性。无论商业案例多么美好，如果男性不准备做出某些放弃，那么一切都毫无意义。但是，职位的多样性和包容性为什么就一定是一方获胜而另一方失败的零和博弈呢？即使有这种可能，也并不一定总会如此。为什么要在同事自证

清白以前就假设他们有罪？目前，多样性项目受到冷落就是因为它们被打上了烙印。

我们如何才能消除大多数人认为“多样性就是零和博弈”的想法？帕特里夏·戴利（Patricia Daley）是牛津大学的地理学教授，她还记得自己刚被派到耶稣学院时进入高级休息室的样子。其他教授（白人男性）都以为她是提供酒水的招待人员，而没有意识到她是一名学术成就斐然的新导师。这并非漠视，而是优越感造成的。接纳和你不一样的人并非易事。但是，她的加入会让他们失去什么呢？他们依然能够保留自己的终身职位，依然能在4点钟准时喝茶，拥有丰厚的津贴，以及每个星期教室里济济一堂的学生。帕特里夏·戴利是研究非洲的一名新教授，一个新的角色，学院及学生的新资源，高级休息室中的新鲜空气。

当然，话不能说得这么直白。如果一名男同事在升职竞争中输给了女同事会怎么样？她升职就会让他得不到升职机会。如果她比男性竞争者更有资格，那么就是基于业绩表现来筛选，正如在本章前面内容里我们提到的雷切尔·里夫斯一样。如果她不如那个男同事有资格，这就是被动性歧视，就难以得到包容性3.0理论的支持。如果这是一个成功的组织，正在成长、适应、进步，并且具有多样性和包容性，那么双方都可能会在未来得到多重升职的机会。

如果人们需要承受损失会怎么样呢？如果主流群体必须做出让步会怎么样？如果需要他们做出让步，我们就必须努力弄清楚如何才能让他们得到回报。进行这样的谈话非常困难。我们见到组织中一些表现平平的男性会因为女性被提升到他们的职位上而感到沮丧。但是，这些男性能力一般，却曾经认为自己理所当然地有权获得升职，而从来没有人说过表现平平的人会自动获得提升。

因为妇女是少数群体，她们的脱颖而出必然招致很多不公正的批评，即使她们并没有做错什么。此前提到议会中女性数量增加的例子

就很有说服力。这个有争议的政策仅仅为妇女带来了议会中1/4的席位，她们并不是要掌权，而只是正在逐步赶上来。

这扇窗户正在逐步打开，接下来就需要实施者对包容性进行更加明智而有条理的辩护，要更多地倾听现实。实施者有责任强调变革，这虽然非常困难但是却尤为必要，然而，如果代价过大就会被拒绝。德国电信（Deutsche Telekom）为性别多样性制定了明确的2020年目标。为了实现这一目标，很多有能力的男性可能就会失去升职的机会。从个人的角度来看，我们对此并无答案。只有从更广泛的视角来看才能评估由此带来的集体利益，这个利益可能会超过所有个体利益的总和。将对话从"零和博弈"引导到"扩大覆盖面"的方向也是包容性领导者的责任。

要以包容性设计为榜样让覆盖面扩大到每个人，在不增加额外成本的情况下，建造方可以设计出一个让所有人都可以使用的场所。例如，建造斜坡而不是台阶，将男厕所中的小便池设计得更低一些，推动起来更加省力的门。还有不仅服务于残疾人，同时也可以为其他很多人员服务的设施，比如带着婴儿车的爸爸、妈妈、老人、小孩，腿脚暂时受伤的"健全人"，以及需要来回搬动设备而希望可以方便地使用设备的操作人员。这才是真正的包容性，每个人都可以从中获益，也让每个人都明白这并不总是一场零和博弈。

人有其本性，易犯错并喜欢寻找乐趣

多样性并不会一帆风顺。美国每日秀节目（US’s Daily Show）的主持人由大受欢迎的乔恩·斯图尔特（Jon Stewart，年老的犹太裔北美白人）换成特雷弗·诺亚（Trevor Noah，年轻的南非黑人）以后，收视率下降了很多，还受到很多人的批评。在多样性101项目的要求下，英国的警察依然有20个词不能使用，他们不得不如履薄冰，又因为强加的培训而心怀不满。我们知道个人只有在拥有主动性时才会带来更好的产出。通过对话的方式，一定会产生无穷的创造力。包容性3.0项目

是开放性的。当然，它也对专业标准有着特定的要求和需求。我们都是成年人，应该知道规则。

在某些方面，成年人会在有意或者无意中反对包容性。在童年结束以后，我们就一直用自己认为“正确的方式”来为自己准备行装，并以此作为引导我们职业生活的方式。然而，在保持尊严的同时，我们必须恢复孩童时代的好奇心，这有助于我们与同自己不一样的人更好地相处。天生的好奇心总是会受到人们的欢迎、鼓励和赞美，但明确而故意的不尊重行为就不会这样。那些认为自己属于少数群体并可能会成为歧视对象的人需要分辨你的意图是好还是坏。这是个人的义务，而不是在学校里被教授的内容。

人人都有潜在的偏见和歧视，这不足为奇。在无意识中，我们都会表现出偏见。我们倾向于雇用符合自己想象的人，因为他们“合适”或者“了解情况”。从某种意义上说，我们没办法对抗人类的天性，人总是喜欢与同他们一样的人相互联合。在多样性101项目和多样性2.0项目策略实施之后20年，很多人比以前更加相信这一点。

然而，反其道而行之越来越成了现代人成功的前提条件。多样性101项目的策略以服从为主，它们冒犯的人比它们说服的人更多。多样性2.0项目则以市场为导向，只是表面回应了系统性问题。推行多样性2.0项目的公司越来越相信它们的夸大其词。现在，我们应该更加聪明地寻找一种看待商业包容性的新方法并全力投入其中，这种新方法应该既能兼顾商业，又可以最大限度地考虑社会问题。

了解历史并意识到自己的偏见，将给专业人员在看待人才方面带来更加丰富的视角。我们曾经在全世界上百个组织中同几千名专业人员一起开展工作，在工作中我们发现，要改变一个人（的想法）非常困难。你必须为了改变他们的行为而改变他们的环境（体系）。

关键路径

1.对我们集体历史的了解会为我们实践人才管理提供更丰富的内容。人生经历将帮助你将自己置身于历史之中，并且更好地理解自己与他人相关的观点。

2.对个人偏见的自我意识同样能帮助你做出更加精确的决策。此外，它还能帮你辨识并且注意到他人身上的偏见。

3.多样性101项目是基于服从的人力资源管理措施。它有良好的意愿，根植于民权运动但是因为受到了自我中心主义的限制而没有带来价值增长。

4.多样性2.0项目是基于市场导向的人力资源管理措施。它也有良好的意愿，但是更像企业社会责任、利益相关者的管理方式和市场营销，而不是可以带来价值增长的人力资源管理项目。

5.包容性3.0项目：服从和市场营销是人力资源管理中的重要因素，但是，仅有这两个还远远不够。必须通过包容性3.0项目来对历史、偏见及领导力的实践进行考虑，唯有如此，专业人员及组织才能够实现包容性人才管理。

---

1. Dobbin，F，Kalev，A and Kim，S (2011)*Try and Make Me:Why corporate diversity training fails*，MIT Sloan.
2. Said，E (2003)*Orientalism*，Penguin，1–3，Chapter 5.
3. Shroyer，A (2015) White fragility is racial violence，Huffpost Impact，18 September.
4. Fox News (19 April 2015) Timothy McVeigh viewed Oklahoma bombing as failure，www.foxnews.com/us/2015/04/19/timothy-mcveigh-viewedoklahoma-city-bombing-as-failure-docs-show.html.
5. Katersky，A and Kim，S (21 November 2014)5 disturbing things we learned about Sandy Hook shooter Adam Lanza，Abc News，http://abcnews.go.com/US/disturbing-things-learned-today-sandy-hook-shooter-adam/story?id=27087140.
6. Bergen，P (18 May 2015) The lasting mystery of the Tsaernaev brothers，CNN http://edition.cnn.com/2015/05/16/opinions/bergen-tsarnaev-brothers-mystery/.

7. *Guardian*(19 December 2013) Lee Rigby killing:Two British Muslim converts convicted of murder， www.theguardian.com/uk-news/2013/dec/19/lee-rigby-killing-woolwich-verdict-convicted-murder.

8. 请见案例，Sahoo，S (2009)*The Dark Abode*，Indian Age Communication。

9. Powell，JA (2014)*Health and Racial Equality in Turbulent Times:Implicit bias examined*，Haas Institute for a Fair and Inclusive Society.

10. 认知神经科学方面的领军人物迈尔克·加扎尼加（Michael Gazzaniga）在他的著作《大脑的过去》（*The Mind's Past*）中宣称人类98%以上的大脑活动都是无意识的。

11. 这些内容来源于同宾纳·坎多拉（Binna Kandola）的谈话，感谢他在2015年6月与我们在马德里的谈话。

12. 选自对诺曼·布罗德本特的采访。

13. Gladwell，M (2006) *Blink*，Penguin UK.

14. Younge，G (2000) The badness of words，*Guardian*，14 February.

15. Saardar，Z (2008)*The Language of Equality*，Equality and Human Rights Commission.

16. 弗兰克·多宾（Frank Dobbin）教授，引自http://donaldclarkplanb。blogspot.co.uk/search?q=Dobbin及哈佛大学肯尼迪学院女性与公共政策项目执行董事维多利亚·巴德森（Victoria Budson）在2013年4月17日与我的对话。维多利亚·巴德森同时提醒我，虽然我们讨论了多样性培训的局限性，但是我们不应该忘记马丁·路德·金说的是“我有一个梦想”而不是“我有一个抱怨”。多样性培训似乎因陷入一个抱怨、指责、屈服的文化而导致了自我毁灭。屈服所带来的作用微乎其微。汉森公司在2003年表示，那一时期美国企业每年花费了80亿美元来开展多样性培训。这是很大的一笔投入，我们对由此带来的产出满怀期待。

17. 请见案例，Riordan，CM (2000) Relational demography within groups:Past developments，contradictions and new directions，*Research in Personnel and Human Resources Management*，19，pp.131–173。

18. 请见案例，Mannix，EA and Neale，MA (2005) What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations，*Psychological Science in the Public Interest*，6(2)，pp.31–55;van Knippenberg，D.and Schippers，M.C.(2007) Work group diversity，*Annual Review of Psychology*，58，pp.515–541。

19. Phillips，K (14 February 2013) Can female leaders mitigate negative effects of diversity?The case of National Leaders'Women and Public Policy Program Seminar，Cambridge MA.

20. Liswood，L (2010)*The Loudest Duck*，Wiley.

21. Sandberg，S (2013)*Lean In*，WH Allen (especially the sections on career jungles，as opposed to career ladders).

22. Dasgupta，N (18 April 2013) Thriving despite negative stereotypes:How in-group experts and peers act as social vaccines to inoculate women’s self concept and achievement，WAPPP Seminar.

23. www.2020wob.com/learn/why-gender-diversity-matters History–How A Segregated Mindset Evolved 57

24. Viviane Reding，European Commissioner for Justice，Fundamental Rights and Citizenship，conversation at Davos meeting，January 2012.

25. Norway passed a law in 2006 requiring 40 per cent of boardroom seats to go to women (or men in the rare cases where women predominate).

26. Ahern，K and Dittmar，A (2010)*The Changing of the Boards:The value effect of a massive exogenous shock*，Mimeo，University of Michigan.

27. Coate，S and Loury，G (1993) Will affirmative-action policies eliminate negative stereotypes?*The American Economic Review*，83(5)，pp.1220–1240.

28. Mona Lena Crook researched the issues of quotas in political life.She concluded that they too often act as a fix for more structural problems.For example，‘Gender quota policies result in the election of more women，but only those who will reinforce rather than challenge the status quo.’As we discussed above with reference to 101 superficial inclusion，the idea that women can only represent‘women’s issues’is worrying.Men are seen as advocates of general issues–why not women or other minorities?Women and minorities are diverse within groups as well as between.Crook，ML (2008) Quota laws for women in politics:Implications for feminist practice，*Social Politics*，15(3)，pp.345–368.

29. 2013年3月与艾瑞斯·波纳特的对话。

30. 这个按比例晋升的例子虽然讲述的是性别问题，但是同样适用于其他的少数群体。哈佛大学肯尼迪学院的一名博士研究生发表了一篇颇有争议的文章，他认为不同种族之间的人智商实际上是不一样的。由于各种不同的原因造成不同群体及相同群体之间不同个人的智商也不一样。从本书的目的来说，这些差异在道德争论和统计上都毫无意义。

31. 2013年5月24日，在作者休产假期间，去其家中拜访的谈话。

32. Gladwell，M (2000)*The Tipping Point*，Barnes&Noble.

33. Leadership Class，MPP programme，Harvard Kennedy School，Fall Semester 2002.

34. 另一个举例可以是同性恋婚姻与“同性伴侣法”的出台。

第三章　未来：本土的多样性与全球化的包容性

我们把本书的第一部分叫作“改变刻不容缓”，以此表明接受还是拒绝差异性将如何决定企业未来的财富。前两章主要讲述我们现在的处境以及为什么人才管理处于目前的状态。我们现在将对未来的趋势、现实与人才的关系进行分析。

人口和技术的变化正在改变我们的生活方式，但是，我们的工作方式却已经远远落后于此。应对多变的世界已经成为一项专业职能，而包容性思维是帮助你应对变化的源泉。

我们已经展示了目前盛行的同质性人才管理过程的缺陷。如果它在今天已经是一个缺陷，那么到未来就会变本加厉。因而，包容性人才管理将会从“可有可无”变成“战略必需”，而尽早采纳包容性人才管理也就会赢得竞争上的优势。

大家都普遍认为我们现在生活在一个复杂的世界里：动荡不安，难以确定，复杂且模糊不清。我们在第一章中讨论了自然界和金融行业的动荡。而乌克兰的地缘政治局势、希腊的信贷危机、欧盟的未来，以及非典型性肺炎（SARS）和埃博拉病毒（Ebola）的大规模爆发等都体现了不确定性。火山喷发、海啸、股票的涨跌等都不可预测，即使文艺复兴已经过去了300年，我们对于很多问题和事件依然难以理解。组织为了弄清楚周围的变化而疲于奔命，在此过程中的混乱与迷惑充分展现了其复杂性，对于如何利用变化更是无从着手。很多组织仅是缺乏理解现状的能力，但是它们又不愿意接受外部专家的建议，而只是盲目挣扎。最终，现状模糊变成了一种常态，只有将复杂

的信息片段连贯起来，才能在特定场合下最大限度地发挥潜力并获得竞争优势，但是，因为信息的缺乏或未能将信息片段连贯起来，可能会导致糟糕的决策。这也必然会导致混乱。

确实有很多人，尤其是在同质性人才管理过程的一般情况下，都忽略了上述现实。这对于古董商店并无不妥，因为它们要为保存过去而创造价值，但对于必须面对未来的组织就极不恰当了。

第三章探讨了对包容性人才管理的需求，因为它能降低全球化人口及技术变化所带来的负面影响，并利用它们带来的机会。它为全世界的多样性勾画出了复杂的分布图，把它当作可以利用的资源，而不是被忽略、需忍耐或不得不“融入”的现实。

多样性已经势不可挡

无论是中东和美国妇女所遭受的不同等待遇，还是日本和法国的移民程度，抑或是千禧一代及婴儿潮一代的不同工作风格，多样性在每一个地方都已经势不可挡。包容性人才管理的政策正是来源于这个现实，以及把多样性当成一种资源及竞争优势的意图。

以下三种人口发展趋势增加了多样性的重要程度，而这三个趋势正在不断深化。

非洲及亚洲不断增长的人口

第一，在接下来的10年中，全球总人口将从73亿增加到83亿，[注]但是其增长在地理分布上却并不均衡。增长的人口主要分布于非洲和亚洲。这将是它们的世纪：它们可以提供大量多样性的劳动力，更大的（新）市场，为这些地区以外的公司带来大量的多样性客户。

在2050年以前，非洲的人口可能会翻倍，而欧洲和东亚的人口则在减少。现在，日本人口的平均年龄是54岁，而尼日利亚则是21岁。

在2045年以前，尼日利亚的总人口就有望超过美国。注北非和中东年轻人的失业率居世界之首，达到了27.2%（这是世界平均水平的两倍），因为总人口的一半以上都在25岁以下，所以这一问题尤为紧迫。正如美国CNBC（美国NBC环球集团所持有的财经有线电视新闻台）电视台报道的那样，“年轻人口的大量增加为阿拉伯世界带来了最大的机会及最大的挑战”。发展中国家的年轻人数量已经处于历史高点（16亿儿童及10亿年轻人）。在接下来的10年间，发展中国家预计将产生15亿人口的劳动力。

从这些新兴国家毕业的大学生在全球的占比将从2015年的54%增加到2025年的60%，这意味着南半球将会成为技术人才的主要来源。亚洲最大的10个经济体（中国、印度、印度尼西亚、日本、马来西亚、菲律宾、新加坡、韩国、中国台湾和泰国）在2011年就已经在研发上花费了3990亿美元，明显超过了欧洲的3000亿美元。注

西方和亚洲部分国家的人口及劳动力老龄化

第二，全球老年人（60岁以上）的比例已经从1990年的9.2%增加到了2013年的11.7%，预计在2050年将会达到21.1%。注有一些国家和组织比其他地方准备得更加充分一些。多年以来，中国在教育上进行了大量的投入，以期在2030年获得比北美洲和欧洲之和还多的受过教育的适龄工作人口。

欧洲65岁以上的人口已经达到27%，并且，这部分人口比例增长得最快。劳动人口的老龄化给政府和雇主都会带来一些不同的挑战。很多国家的现行法律都已经删除了强制退休年龄。虽然政府知道它们应该投资于年轻人，但是在政治上它们又对老年投票者优先考虑，因为这些人投票的可能性更大。财富不断集中到老年人手里，对于年轻劳动者的投资却明显不足。

老年人口重新改写了退休的规则以及关于人才的描述。这并不是简单的老古董面对年轻企业家的问题，因为年轻的千禧一代比老年人有着更强的技术经验并正在创造新的篇章；而“银发冲浪者”（silver surfers）则更具有企业家精神，他们正在开拓新的市场和第二职业。因为年老的劳动力依然活跃，这就有可能会带来有限的就业岗位与过量的劳动力供给之间的矛盾。千禧一代面临着严重的年轻人失业问题，而婴儿潮一代则出于各种原因延长了工作年限，其中一个原因就是领不到政府的养老金。

金融及零售行业的很多组织都已经开始为老年人提供就业机会。其中一个例子就是英国的自助装修连锁商场百安居（B&Q），它们决定在商场内雇用老年人，因为老年人在自助装修方面比年轻人更有经验。而更加过时的想要“除去”老年员工以更多地雇用年轻一代的想法，也需要改变了。

生育率降低

第三，一些国家生育率的降低加剧了它们同非洲及亚洲国家间的差别。生育率降低为建立于西方国家的组织带来了人员招聘方面的新问题，它们还要同那些得益于人口红利的地区进行竞争。

每个国家的情形不一样，但是在德国、日本和韩国的情况尤为严重。2011～2050年，欧洲的人口预计会从7.39亿下降到7.09亿。2010～2030年，俄罗斯的人口预计会减少1000万。而到2050年，发展中国家的总人口预计会从59亿增加到82亿。德国和日本的出生率都低于死亡率，然而日本依然在抗拒移民。对此必须有所改变才行。

大部分欧洲和东亚国家的劳动力都在减少。日本的劳动力数量预计会从2013年的6600万下降到2060年的4000万（几乎下降40%），而中国和韩国的劳动力数量将会减少17%~18%。欧洲、希腊、葡萄牙、德国的劳动力数量的减少都将超过20%。德国目前平均每个家庭有1.4

个孩子，因此其同时要面对人口减少和老龄化的困境。这些国家可能因此达不到它们想要的增长目标。

欧洲、亚洲及拉丁美洲都需要动员和吸引劳动力，不应该仅限于目前的劳动力，无论是在失业还是就业不足方面，都需要满足雇主的需求。因此，这些地区都需要不断地欢迎大量移民。据统计，每年有240万来自发展中国家的移民涌向全球。大量报道表明，这些移民带来了政治和社会挑战，但同时也为很多国家带来了富有活力的劳动力供给。据国际货币基金组织（International Monetary Fund，简称IMF）预测，非洲将会持续成为经济增长最快的地区。全世界10个增长最快的经济体中有7个都在非洲。人们的寿命更长，孩子更少，65岁以上的人群将会成为数量增长最快的部分。世界的重心正在从西方向东方转移，从北方向南方转移。

技术大趋势

有三种与人口大趋势结合在一起的技术大趋势，将会改变我们的工作方式。信息技术（Information Technology，以下简称IT）正在重塑工作环境。技术应用几乎已经变成一个老生常谈的话题，但是依然很少有人能够真正了解它能带来的变革性影响。在此我们将对三种趋势进行讨论：技术将取代某些行业，难以有效地创造知识，采取包容性以避免狭隘思维的重要性。

科技将取代某些行业，而不仅是工人

过去已经有太多的论著介绍科技如何取代低技术含量的工作，而新的研究指明了科技对于行业的影响。理查德·萨斯坎德（Richard Susskind）教授和丹尼尔·萨斯坎德（Daniel Susskind）的著作《职业的未来》（*The Future ofthe Professions*）解释了如何通过“提高能力体系”——从远程控制到人工智能——来为社会利用专业人员的“实用性专业知识”带来方式上的重大改变。注

因为信息技术和机器已经接手了此前很多专业人员从事的主要职责，比如医生、会计以及律师等，这给人才管理体系带来了很多重大的问题。如果公众能够利用网上的信息对疾病进行自主诊断，不用会计人员而自主完成缴税，那么这些职业的前景就比较严峻了。现在，哈佛大学网上课程在一年里注册的人数已经超过了过去377年里所有上课学生人数的总和。

技术并不只是改造了工作环境，它也重新诠释了工作环境的定义。它为能够获取以前只有少数“精英”才能得到的知识提供了更多的渠道，为我们获取信息提供了更多、更灵活的方式，也对我们看待专家及其提供服务的方式提出了质疑。

里查德·萨斯坎德和丹尼尔·萨斯坎德对“谈判底线”提出了挑战——该做法让目前的职业继续保持垄断性地位。他们认为，我们现在的职业是过时的，前景黯淡且价格高昂，并且，最好的专业知识也只能够被少数人获得。

信息太多，知识太少

我们正在经历一场重大的技术革命（并非渐进的）。技术改变可以被看作数据、信息和知识的延续。不过，美国国家航空航天局（National Aeronautics and Space Administration，简称NASA）的前数据科学家布鲁诺·桑切斯-安德雷德·农诺（Bruno Sánchez-Andrade Nuño）认为，我们现在已经失去了第三个阶段，也就是知识阶段。[注]

数据革命呈指数级地降低了数据的生成、存储和处理成本。简单来说，这些成本每5年就会下降一个级数，而我们也能获得更高的数据级数。硅谷把它作为弹性商业模式的一部分推动了这个趋势：越来越多的数据被用到制作广告和优化经营当中。

这些数据的处理过程产生了大量有用的信息和内容。这是一项基于数据使用所带来的优化、定制及梳理客户体验的竞争。因为技术对我们的行为进行了优化，我们得到的信息逐步变成连续的信息流中越来越小的片段。脸书的推送，推特（Twitter）的推送，新闻整合应用——大量消费性的片段信息是为我们特殊定制的，重复的内容会越来越少。因为这些信息是为个人定制的，所以它们充满了偏见。我们在一个狭隘的空间里得到自己喜欢的内容，这远非真实世界拥有的综合视角。因为有了更加丰富的内容，我们享受着由无数细微信息组成的迷人盛宴，并放弃了其他的爱好。

在人类历史上，我们第一次可以接触到几乎任何话题，不过我们关注最多的却是前几年认为毫不相关的内容。你多久会看一次朋友在脸书上晒的美食、孩子以及新衣服的照片？我们已经跌进了信息洪流里，但这只是一片浅水。

我们接收到信息的方式的冲突正在不断降低，我们消费的信息也越来越趋于个性化，我们离真正的知识也越来越远了。知识的创造是一个积累、过滤及吸收信息和构建逻辑性，以及构建解释所获取信息这一基础的深思熟虑的过程。这需要对信息的深入挖掘，需要专注力与精力。创造知识是艰难、缓慢而晦涩的——作为消费者，我们并不喜欢这一点。

这就是人才管理的目的——未经管理的信息并不会成为知识。因为这些信息是孤立的、狭隘的、带有偏见的。布鲁诺认为，只有当创造和管理同组织的核心价值紧密结合在一起时，才能完成对知识的创造。例如，咨询公司需要快速为客户提供咨询服务，那么就需要采取严格的程序。人力资源可以加强跨部门间的协作。

机器的崛起

除了人才管理，机器也开始通过同样的方式进行“学习”。运算法则可以优化它们的“神经网络”，以创造抽象的层次来进行解释和预测。很多我们一直认为需要人类才能理解的工作，它们也可以比我们做得更好，比如疾病诊断、汽车驾驶、在嘈杂的房间里理解多语言的谈话等。

我们正任由科技来推动这个过程，并且对此没有进行充分的管理。我们对世界和网络有一种乐观的看法，这根源于我们对群体行为及正在学习的机器为我们带来的狭隘信息流的喜爱。正如布鲁诺所说：“这个过程丝毫没有给我们大脑的参与带来很大的风险。我看到周围都是个人偏爱的或转发的个性化社交软件中极端的暴民意识……暴民政治（Ochlocracy）将会成为一个我们不断会听到别人说起的词汇。”注

我们将再也看不到知识革命，因为知识革命正在机器上实现，而我们却迷失在社交媒体中。人才管理需要把不同的人群（被歧视的）聚集到一起来创造知识，并为全世界和本地的问题带来解决方案。我们应该反思如何让技术来支持思考，而不是代替思考。

技术变革在现实和道德层面提出了重要的问题。在机器能够在大多数工作中超越人类的时代，雇佣关系的前景将会怎样？谁应该拥有并控制在线专业知识？哪些工作应该只让人类来做？正是这些原因让那些拒绝“弹性工作”的组织似乎变得完全无法触及。

种族分离也是我们讨论的人口和技术趋势所带来的后果之一，包括在生理和精神层面的双重分离。从生理上来说，我们正在趋于同与我们一样的人住在一起。比尔·毕晓普（Bill Bishop）在2004年写的《大分类》（*The Big Sort*）一书中写到了正在分化的美国。注在过去几十年中，美国消费者有着太多的选择，于是他们选择同与自己相似的人居住在一起。在美国这样一个众所周知的大熔炉中，各类移民大

量涌入，人们在居住区域、政治及社会方面变得比以前更加分化。从精神上来说，信息筛选的结果是我们仅消费那些我们相信的信息，而过滤掉有挑战的信息。

人才管理的含义

顶级的专业服务公司、银行和其他主要的毕业生招聘单位都在毕业生招聘层面吃了不少苦头，因为合适的人选都对会计岗位情有独钟。[注]“千禧年思维”已经逐步形成，而在人才管理的内涵方面却还是一片空白。

人才管理上有几个众所周知的领域存在“人才匮乏”问题，比如在科学、技术、工程及数学（Science，Technology，Engineering and Mathematics，简称STEM）领域，编程与工程学等。即使这些行业使得现存的目标群体越来越重视就业方向，但人才还是不够。纯粹出于经济原因，我们现在必须进行“非传统”的人口归类。因此，谷歌也开始招募女性编程人员，并推动工作的弹性来吸引更多的人员回流，对于多语言人群的吸引也增强了劳动力的流动性。

人口红利降低了劳动力及开拓新市场的成本，但也导致了更加激烈的市场竞争和建立离岸外包（offshoring）的方式。发达国家需要利用移民来填补人口的缺口，但是，如果没有包容性的政策，他们就会给原本的社会和劳动力带来麻烦。

离岸外包存在于现代企业的生命中。印度是离岸外包的主要市场，吸引了65%的信息技术外包业务以及43%的商业加工外包市场。[注]现在，印度的技术工人比任何其他国家都要多，而中国有望超越美国，成为全世界拥有数量最多研发人员的国家。[注]

对于很多组织来说，离岸外包并不只是降低成本的行为。离岸外包和开拓新的市场可以为组织提供拓新的视角，带来新的观点及看

法，这些想法将会带动整个组织。虽然西方的经济在衰退，但一些组织依然可以去世界发展最快的那些国家寻求发展。在未来10年，全世界接近80%的中等收入消费者将来源于新兴经济体。[注]

然而，在中国，管理和经营人才的缺口还在不断加大。[注]据麦肯锡公司（McKinsey）开展的一项研究发现，在匈牙利、波兰等东欧国家，有50%的工程师适合在跨国公司工作，而这一比例在中国和印度则分别只有10%和25%。[注]

我们和很多公司谈到过这个话题，它们现在已经意识到这一点，并正在通过加强扎根于当地的全球多样性来增强核心竞争力，比如大客户服务、技术创新以及本土化市场的思维。在它们的员工身上，我们能够发现各种各样的竞争力，而利用这些创造力的能力正是组织获得成功的关键。信任和尊重当地员工，组织就可以通过当地人的眼光理解当地客户的需求，从而更好地发展业务。

多样性必须本地化

如果组织确实想获得竞争优势，它们就需要最大限度地利用当地的多样性，并将其纳入到公司的全球化思维当中。在第一章中，我们把多样性定义为“个人的生理DNA、生活经验及社会关系的集合”。在全世界范围内，这些现实情况的集合被接受的程度大有不同。我们将会对人才管理的12个方面进行简单的测试，包括：语言、年龄、性别及性别认定、弹性工作、种族、宗教、性取向、残疾人士、退伍军人、社会经济地位、外派员工以及内外部通道。

各个国家的情况参差不齐，例如，利比里亚或卢旺达等非洲国家在性别平等方面领先于世界；而很多中东国家的起点则非常低，比如沙特阿拉伯。在很多国家甚至还没有开始讨论多样性，比如在中东国家就无从谈论LGBT人士的权利。目前的很多应用项目（多样性101项目）把残疾人作为包容性的驱动力；而在另一些市场营销及利益相关

者关系项目中（多样性2.0项目），驱动力则包括北美洲及欧洲对退伍军人的接纳。还有少数几个项目（包容性3.0）的驱动力则来源于原始领导力，比如加拿大的性别平等及欧盟国家的弹性工作制。

美国关注的重点倾向于少数种族（在加拿大主要是少数族裔及移民）。组织往往会在多样性和包容性方面采取直接的措施，它们会设定大量的目标，并通过集中的管理来实现。不过，美国和加拿大在很多方面都存在不同，很多美国的公司都将多样性101项目作为精神动力并以服从为基础。但是，仅关注种族和性别会因为缺乏领导力而让多样性变成一种形式，这有时候会在雇主和雇员之间造成不满。而加拿大的行动更加欧洲化，比较含糊。

欧洲正处于全球化的十字路口，新技术的破坏性影响及欧洲经济复苏的缓慢步伐，都为组织带来了挑战。欧洲更加强调内部的劝导，以及更加关注于吸引和留住女性员工。但是作为一个地区，它是全世界对少数群体进行法律保护最健全的地方。

拉丁美洲同时受到来自两个方面的强烈影响：天主教堂以及多个政府的社会进步项目。整个亚太地区也同样存在着保守主义和自由主义的混合产物。与日本和韩国这两个没有充分利用妇女才干的国家相比，中国在性别平等方面相对比较进步。日本比新加坡更加反对移民，而新加坡在推动LGBT人士等相关问题的解决方面更具包容性。虽然新加坡已经成为经济发展的楷模，但是反移民的思潮也正逐步抬头。亚洲思维普遍认为多样性和包容性会自动产生，因而普遍采取较为自由放任的措施。

非洲也是一种混合的局面，很多女性领导者分布在这块土地上并为之带来了改变，而乌干达和尼日利亚等国家则明确反对LGBT人士及少数群体的权利。在中东，继“阿拉伯之春”后，该地区面临的主要问题是如何雇用大量的年轻人。比如在沙特阿拉伯，当地的工作侧重于为国民提供更多的就业和升职机会。

而在全世界大多数国家，主要的工作侧重点还是性别。女性在某种程度上是最大的“少数”群体，也是没有被有效利用的最大的人才库。不过，如果多样性就只是无休止地关注对女性的认同，那么就会忽视它所包含的其他群体。

美世咨询公司（Mercer）在其2014年的报告《多样性及包容性：亚太地区展望》（*Diversity and Inclusion:An Asia Pacific perspective*）注中，说明了这一地区人才计划中存在的差异。日本和澳大利亚最为担心的是人口老龄化问题，而在印度和中国则没有这个问题。弹性工作是澳大利亚的首要措施，而日本则很少关注这个问题。美世咨询公司对11个国家的355个组织进行了问卷调查，在澳大利亚、印度和日本，90%的组织都认为性别是一个重要主题，而在中国则只有53%的组织认为这很重要。

人力资源管理协会（Society for Human Resource Management）在2009年发布了一项名为“全球多样性与包容性：观念、实践与态度”（*Global Diversity and Inclusion:Perceptions*，*practices and attitudes*）注的报告，它们在47个国家对500名高层管理人员进行了调查，了解他们对多样性的准备情况。该报告提出，组织已经开始理解不同人口及社会群体在思想和沟通上的差异。当来自多样性背景的新员工加入组织时，必须考虑这个因素才能让他们真正地融入工作之中。

我们来看一下多样性在全球范围内能够对人才管理实践带来影响的几个重要特征，首先从语言开始。

语言

汉语是地球上使用人口最多的语言。全球14%的人口都讲汉语，不过他们大部分都居住在一个国家：中国。继汉语之后是西班牙语，使用人口达到6%；其次是英语，使用人口达到5%，再然后是印地语

和阿拉伯语，各占4%。英语特别具有地理穿透力，是商业上的国际语言。在网络上，英语和汉语占据了主导地位，但是，网络也为更加多样的语言提供了一席之地。考虑到在全世界7000种语言当中，有90%会在本世纪末灭绝的预测，这一点尤为重要。

据预测，到2050年，使用最多的5种语言是汉语、西班牙语、英语、印地-乌尔都语及阿拉伯语。在2050年以前，美国将会成为全世界使用西班牙语人口最多的国家，而很多学生在高中时就把汉语当成必修课。校长罗曼·多尔曼德（Romain Dallemand）说道："现在上小学的人，到2050年正值事业的顶峰。在他们生活的世界里，中国和印度将占全世界GDP的50%，如果不能成功地融入亚洲文化，他们将会为此付出沉重的代价。"

从人才管理的角度来看，建立一门通用的语言非常重要。当然，在当地的层面上，使用当地语言是可以被接受甚至是众望所归的，但是，对于一个涉足全球的组织来说，有一门通用的语言是成功的关键。语言技能的缺乏会直接影响一个国家吸引外来投资的能力。以巴西为例，该国只有11%的人可以用英语交流。就像中国人主要讲汉语一样，全世界讲葡萄牙语的人口大部分都居住在巴西。据加利福尼亚环球英语公司（Californian Company Global English Corporation）称，在它们工作的78个国家当中，巴西使用英语的流利程度排在第70位。

很多组织都意识到，其利用员工技能和经验的能力能够给它们在行业内带来其他组织所不具备的竞争优势，比如语言技能和跨文化技能。我们以纽约的公司为例，因为纽约有大量的移民人口。这里的很多人说英语比较困难，所以，有些组织就雇用可以使用多语言的员工，良好的沟通可以提高效率和产出。

年龄、千禧一代及跨代挑战

现在，全球的劳动力中有5代人：传统一代（1946年前出生）、婴儿潮一代（1946～1964年）、X一代（1965～1976年）、千禧一代（1977～1997年）以及Z一代（1997年后出生）。当这些群体对于工作的渴望及态度全都不一样时，很多组织正在努力建立包容性文化。

因为出生的时间不一样，每个群体都会受到其所经历的历史、文化、技术及经济环境的影响。每个群体都可以为组织贡献不同的技能和经验，而挑战在于，如何利用这些技能和经验来实现组织、团队及个人的利益。

采取灵活的措施来开展学习和发展活动势在必行，因为每一代人都拥有他们自己喜欢的学习风格，比如千禧一代似乎就比婴儿潮一代更喜欢网络学习。除了技术方式，千禧一代还喜欢面对面的沟通以及真诚的谈话，喜欢在自上而下的培训中学习。

管理者需要理解每一代人的不同预期，以便识别他们在团队中所拥有的不同才能。要树立尊重多样性的思维并善于利用不同的技能和经验，这是团队是否能够达成目标的关键——更多关于领导风格的内容请参见第八章。

对代沟的讨论往往会陷入老生常谈，首先人们往往是属于不同年龄段的个体，然后大家就形成了群体。应该把人们当成个体，而不是简单地以群体来看待，这样才能带来更高的效率。然而，千禧一代在科技、社交媒体及文化方面正在建立世界蓝图，但他们并没有对组织的控制权，这是一个重要的人才问题。对那些由婴儿潮一代掌管而不愿意放手的机构来说，这是一个警告，它们正在经历一个特殊的阶段。

谷歌和脸书的成功貌似来源于它们的同质性——年龄相近的朋友和同事都在追求同一个目标。但是，深挖一点就会发现，为什么谷歌创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）邀请埃

里克·施密特（Eric Schmidt）加入，以及为什么马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）要邀请谢丽尔·桑德伯格［她曾受到拉里·萨默斯（Larry Summers）的指导］加入。年龄的多样性也是这些公司成功的核心因素之一。

德勤在2015年的一项调查[注]中对29个国家的7800名千禧一代毕业生进行了访谈，发现了惊人的相似性——他们坚信商业应该对社会产生积极的影响，创新性尤为必要。千禧一代希望他们工作的组织有强大的目标，并且希望他们的领导富有激情与战略性，同时具备极强的个人技能。

另外一项报告[注]调查了18个国家的40000名受访者，发现千禧一代关注社会影响力，并且喜欢那些能够以某种方式为社会及当地社区做出贡献的项目和活动。千禧一代希望为在社会贡献上享有声誉的组织工作，这样就可以为自己的雇主而感到自豪。千禧一代中的女性更愿意寻求在多样性和包容性方面有着良好记录的组织。多样性和包容性项目能够带来社会影响，因此采纳这些原则是另一种方式，能够吸引和接纳即将接手的这一代人。

性别及性别认定

性别在很多组织中是一个突出的多样性问题。它们把这个看作目前还没有得到充分利用的最大的人才库，也是最容易衡量的人才库。在美国的高层管理者中，女性只占16%，英国只有12%，而巴西只有6%。[注]

光辉国际（Korn Ferry）对全球2360家公司进行的研究发现，那些董事会中女性成员较多的公司会获得更高的股市回报、更低的杠杆比例以及更好的平均产出。[注]该研究对亚洲公司董事会的构成进行了调查并得出一个结论：“董事会的结构反映了该公司的目标市场及它的客

户基础。一个仅依靠男性来对产品、创新和增长进行决策的组织，在财务和文化上得到的收益都远低于有女性领导的组织。”在中国、印度、日本、马来西亚、新西兰、新加坡及韩国等亚太地区的国家，女性董事的比例低于10%。在印度、日本、新西兰、新加坡及韩国，50%以上的董事会根本没有女性董事。

越来越多的高级管理层开始认识到女性作为领导者的重要性，并开始执行新的政策、发展项目，并采取其他措施来创造一个支持女性发展的环境。在西欧、北美这样的地区，以及在泰国和阿根廷这样的国家，对于跨性别人士的理解都还非常有限，更不用说政策上的支持了。跨性别人士是指那些被认定为性别与出生性别不一致的人。例如，一个出生时性别为男，但是被认定为女性的人必须承受“从男到女（Male to Female）的转变”。理解一个人被认定的性别往往比一个人表现出来的性别更加重要，这样才能接纳他们并让他们高效地工作。

作为女性在英国军队中服役了10年的克里斯琴·马蒂（Christian Mattey）想作为一名男性到前线服役。[注]这给部队现行的性别划分政策带来了直接挑战，例如，政策规定不允许女性担任步兵营及装甲部队等一些战斗性职位。现在，大兵马蒂已经成为皇家工兵团的招兵负责人，军队支持“他”继续服役。

世界经济论坛2014年的《全球性别差距》（*Global Gender Gap*）的报告，对于性别平等的进程描绘了一个晦暗的景象。[注]它指出，经过9年对全球性别差距的评估发现，在全球的工作环境中，对女性的平等只取得了非常小的进步。地区间的差距非常大，欧洲和中亚地区的公司占了前20名中的12位。然而，在日本、中国、印度及中东地区，在给予女性平等机会方面尚有很大的提升空间。克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）是世界经济论坛的创始人及前任主席，他说：“实现性别平等有着明显的经济需求——只有那些能够充分利用全部人才的

经济体才会保持竞争力并走向繁荣，更为重要的是，性别平等也是公平问题。”

弹性工作

为了实现工作及生活的平衡，男性和女性想在职业生涯中获得更多的灵活性。很多组织意识到，为了能够留住人才并招募具备它们所需要的专业技能的人员，它们必须采取更加灵活的措施。我们在第一章中讨论了Obelisk公司，这是传统的同质性人才管理大行其道时留下的证据。德语里还在大量使用“狠心的妈妈”（Rabensmutter）[注]这个词，它是指那些生完孩子就回去工作的女性是“坏妈妈”，因为她们抛下自己的小宝贝“离巢而去”。美国四大专业服务公司中的两家公司最近采取了与此相反的措施，它们选择让女性来掌管企业。

提供更宽松的带薪休假是对生孩子及母亲产假需求的典型措施。不过，研究表明，带薪休假与性别酬劳差异之间却存在着一定的负相关性。在奥地利，女性可以得到42个星期的产假，性别酬劳差异是23%。在比利时，女性可以获得11个星期的法定假期，而性别酬劳差异是7%。[注]当然也有其他因素的影响，为男性也提供带薪产假是另一个可供参考的解决方案，这可以让他们也一起照顾孩子，帮助女性分担一些重担。斯堪的纳维亚半岛上的国家一直就有这样的传统，英国也已经向它们学习了这一点。更具包容性的政策允许父亲和母亲得到更大的灵活度。我们常常错误地把弹性工作看成是女性的问题，这一点非常重要。现在，男性也正不断地在他们的工作中寻求平衡。

在特定时期，乐施会（Oxfam）总是会需要具有特定技能的人员。它采取了在一年里只签订6个月合同的兼职方式及弹性团队等措施。这些富有高超技能和经验的人员，在需要的时候随时接受召唤，到全世界各地处理紧急事务。他们包括公共卫生工程师、紧急食品安全专家、物流专家及项目经理。这使得更具包容性的招聘措施成为可

能，组织可以招募到那些拥有其他工作，他们的情况允许他们一年只有50%工作时间的人。

种族

种族的界定往往因环境的不同而存在差异。在白人作为主体的很多西方国家中，“少数族裔”是指非洲裔、加勒比裔及亚裔。在美国，众所周知，非裔美国人及土著民族曾在历史上遭受了最残酷的歧视，因此他们现在特别受到关注。然而，现在美国最大的少数族裔群体无疑是拉美裔，这反映了大量来自南美洲，尤其墨西哥等国家的移民。

传统的想法总是认为同质性人才管理及多样性101项目的目标受益人是“少数族裔”，从上述这几个群体来看确实如此。不过，在亚太地区，白人等外籍人士才是“少数群体”。新加坡的外籍人士已经占到了35%；而在迪拜及其他海湾城市，劳动人口中外籍人士占到了95%。

因此，种族是由环境决定的，取决于当地的情况。美国历史上曾经有过明显的种族主义，但是美国对此进行了慎重的回应。在英国也有种族主义，只是比较隐蔽。在2012年的伦敦奥运会及残奥会上，当地的人才库主要由少数族裔组成（英国黑人及大量孟加拉裔），不过在这个国家中，少数族裔只占到了12%。

宗教

意识的自由是一项基础人权并被写入了《世界人权宣言》（*UniversalDeclaration of Human Rights*）。然而，一个人实践自己宗教的能力因地域不同而存在很大的差异。在英国的很多工作场所，设置一间祈祷室或信仰服务设施，让人们在工作日表达信仰是非常普遍的。而法国世俗的工作文化则有完全相反的要求。

事实上，与LGBT人士的冲突无论是在现实中还是在人们心里都一直存在（见以下内容）。同性恋者的权利经常被看成同宗教之间存在的零和效应。同性关系经常被置于宗教教育的反面。查尔斯·拉德克利夫（Charles Radcliffe）是联合国高级人权专员，他说：

> 在这种情况下，LGBT人士权利之间的冲突一方面是因为文化、传统及宗教，另一方面是因为错误的意识。保护一种需求并不一定要以牺牲另一种需求为代价。其关键在于，要让对个人权利的争论重新回到包括信仰、价值观及自身的文化上面。”[注]

换句话说，宗教“不是排他性的，它也不能践踏个人的自由”。[注]

LGBT人士

LGBT人士全世界都有，判断工作场所对他们的包容性程度主要取决于人们对他们“出柜”的接受程度。换句话说，LGBT人士公开身份的程度更多衡量的是包容性的程度，而不是多样性的程度。

在过去10年中，在很多国家，社会对于LGBT人士的包容性有了非常大的进展。在美洲国家，包括阿根廷、巴西、乌拉圭、墨西哥、美国及加拿大，都对同性婚姻制定了法律并赋予他们一定的权利。欧洲也有14个国家承认同性婚姻，其中包括爱尔兰，它们举行了一次由大部分异性恋选民投票的全民公决，结果是同意同性婚姻。

不过，在其他地区则要么没有进展，要么不同意。非洲只有南非同意同性婚姻并制定了保障LGBT人士权利的相关法律，不过针对同性恋的暴力时有发生。在亚洲，除了以色列之外，没有任何一个国家同意同性婚姻。

伊朗、毛里塔尼亚、沙特阿拉伯、苏丹以及也门的法律依然会对有同性恋行为的人处以死刑；全世界有71个国家会对同性情侣判刑。总的来说，共有27.9亿人生活在同性恋可能会被判处监禁或死刑的国家，而只有13亿人居住的国家制定了法律保护LGBT人士免受歧视。注

很多组织即使在艰难的经营环境中也对LGBT人士保持友好，以此来吸引人才。例如，汇丰银行（HSBC）在其香港总部设置彩虹旗来代表“同性恋骄傲”；高盛集团（Goldman Sachs）在新加坡参与了庆祝“一点粉红”（Pink Dot）的活动；美国大部分《财富》世界500强企业都公开表示支持同性婚姻，其中包括一些曾经持反对态度的公司。不过，即使在人权运动组织发布的企业平等指数（Human Rights Campaign Corporate Equality Index）中得到100分的公司，也只有50%的LGBT员工选择公开出柜。注这和文化有关，而不仅与“打勾规则”的政策有关。

当公司的多样性人口互相产生冲突的时候，公司就会陷入困境。例如，可口可乐公司、麦当劳公司及维萨（VISA）公司都赞助了俄罗斯的索契冬奥会。在欧洲对于LGBT人士的平等排名注中，俄罗斯是最后一名，其社会及工作场所对同性恋都非常反感，这是一个极大的问题。而这些组织全部都支持了推动美国法律支持同性婚姻的活动。

残疾人士

与LGBT人士的问题一样，残疾人士的数据也常常被用来衡量包容性，而不是多样性。一个人是否被定义为残疾以及多大程度的残疾本质上同他们所处的环境相关。在英国，考虑残疾人士的社会模式已经被广泛接受，残疾应该通过外界因素是否帮助残疾人士具备或失去工作能力来界定，比如从台阶到斜坡，从包容性到排除性策略都造成了差异。美国和很多欧洲国家更加强调医疗模式，相应的人们就被定

义为是否“具有”残疾问题，而不是是否处于残疾处境。它们更强调的是残疾人士的个人解决方案，如何让个人来适应环境。

不过，我们可以更加有效地把两个极端结合在一起，提高他们生活的便捷性既是个人的责任，也是集体的责任。与LGBT和性别问题不同的是，在对残疾人士的包容性上并没有取得同样的进展。这一点让人感到失望，因为全球每五个人中就有一个人失去工作能力，我们中的大多数人都会随时间的流逝而变成“残疾人”。

退伍军人

尤其是在美国，退伍军人正逐步成为劳动力整合的目标群体。从前线退伍是一个颇具挑战性的过程，不过，很多人都有着独特的技能。很多人可能身带残疾，但是并没有被认定为残疾。

认识到可以转化的技能有多么重要并且把他们配置到合理的岗位上，是底特律招募军队退伍人员政策成功的关键。它们的军队转化人才项目于2012年设立，目前在英国有超过150名退伍军人及预备役军人为它们工作，有7个人成了合伙人。克里斯·雷基亚（Chris Recchia）是一名退伍上尉，现在是它们风险咨询业务的合伙人，他说：“我强烈地感到了退伍军人和女性所带来的动力、野心和领导技能，以及他们带给组织的财富。”[注]

社会经济地位

英国有一点比较特殊，即社会经济地位越来越成为是否能够被社会接纳的标准。英国及印度等国家的等级社会有着特殊的历史，它们基于社会阶层把某些特定的群体排除在外，而不考虑其能力。现在，除了经济原因之外，社会道德也要求在就业市场上对社会经济地位更低的人群有更好的包容性。

在大多数情况下，这种需求是基于能力的。例如，最近的一个报告发现，英国公立小学的学生比私立小学的学生在大学里取得的成绩更好。注但在其他某些情况下，起作用的往往是社会影响而非能力，比如在印度这样的人口大国。在印度，有些人认为包容低等种姓会导致高等种姓失去已有的机会，因而出现了对包容性的反击。低等种姓的人们抱怨印度西部古吉拉特邦政府部门的工作都将他们排除在外。他们在迪内希·帕特尔（Dinesh Patel）的领导下发起了一个请愿运动，迪内希是PAAS委员会（Patidar Anamat Aandolan Samiti）的5名核心成员之一。

外派员工

全球化运营的组织必须决定是雇用当地员工还是外派人员，这明显取决于地理状况。历史上，很多组织把外派员工当作完成其海外扩张要求的重要方式，海外任职也被看作未来领导者的一种主要晋升工具。然而，这种海外任职在组织和实施上非常复杂，成本也较高，并且在任期满后，个人往往很难再次融入组织。

现在，其结果让此类组织面临着一个困境，它们已经意识到这些困难的存在，但还是想通过国际流动性来提高重要人选的全球领导力技能，还有什么其他的选择吗？

· 对调动要采取更加富有战术性和选择性的措施——例如，考虑短期任职来避免家庭成员搬家，并保证相关人员可以回到之前的岗位上。

· 考虑区域性调动，而非全球性调动。

· 让全球调动的员工适应当地的条件。

丹尼在日本松下公司见到很多外派员工的例子，从对公司的了解及职业技能上来说，这些人无疑都是合格的，但是他们在被派往海外去参与重大运营活动的管理时却失败了。结果，因为外派人员没有意

识到他们本国和派驻国家的文化差异，而让当地员工感到生气和灰心，这种情况导致很多当地员工都离开了松下公司。

在某些情况下，应该继续保留向海外派遣员工，但是必须先解决以下两个问题。

· 确定最合适他们的岗位。

· 在把一名员工派到海外之前，先通过评估确保他是否具有必要的领导能力，以在不同的国家和文化中取得成功。在上任之前和之后，都需要进行文化培训及指导。

向海外派遣员工常常会造成同质性的人才战略，在很多案例中，最终都证明这是代价昂贵的一次失败（外派员工的工资、福利及失去重要人才所造成的损失）。如果采用包容性人才战略并为说本地语言的当地员工提供工作机会，就会好得多，因为当地员工拥有很多本地经验并有很多社交网络和人脉，这些对组织都大有用处。

内外部通道

人们对优先使用内部通道还是外部通道的优缺点一直争论不休。关于人才管理的大量书籍和文章已经对这个话题进行了充分的论述。世界大型企业联合会（Conference Board）和特许管理协会（Chartered Management Institute）发布了一个名为“CEO面临的挑战”的报告。[注]通过对全球1000名组织的CEO或总裁的访谈，它们发现大部分CEO或总裁都把员工的内部通道当成首选，而不愿从外部招募。不过，为了让内部通道富有活力，必须把以下3个因素当成重要的步骤：

· 高效学习与发展项目；

· 提高员工的参与度；

· 加强措施以留住重要的员工。

一方面，仅仅关注内部的人才通道会造成目前的员工在既定的道路上持续前进，却又缺乏多样性的观点和经验；另一方面，从外部招

募相当于拒绝把机会留给那些兢兢业业为你工作的人，他们本来有机会走向更高的层级。

有很多因素值得考虑，比如应该了解哪些是关键岗位，要确定你现在拥有哪些人才，弄清楚他们适合哪一个层级（高层管理人才、新兴人才还是初级人才），确保其上级经理的参与。要考虑清楚以上这些问题，才能了解处于这些通道当中的人员的意愿。

一切源于文化

我们前面讨论的12个多样性特征以不同的方式起着作用。让包容性人才管理生效的关键在于它如何让这些特征按照图表3.1中的方式带来积极的影响，这是文化的问题。正如彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说："战略只是文化的早餐"（culture eats strategy for breakfast）。另外，同化会消灭差异和创新，因此保持平衡尤为重要。一个开放而友善的、兼容并包的文化会给上述这些因素带来更好的效果。应该把关注的重点放在个人身上，这听起来虽然有些不近人情，但是要适应广大世界是个人的责任。不过，组织也可以出于自身利益而帮助个人，个人和组织共同努力可以为创造包容性文化带来最好的机会。

图表3.1 同质性人才管理和包容性人才管理对全球多样性所采取的措施

多样性	同质性人才管理	包容性人才管理
语言	英语（或同等语言）	英语（或同等语言）及当地语言
年龄	代际间的冲突	互相学习，避免模式化
性别/性别身份	关注于单一变量性别	关注于女性，性别只是她们身份的一个方面
弹性工作	弹性工作只是女性的问题	男女都存在弹性工作
种族	习惯服从	把种族当成一个考量因素
宗教	禁止或具有排他性的宗教，不接纳LGBT人士	允许多种信仰
LGBT人士	禁止或与宗教相违背	包容性文化允许LGBT人士出柜
残疾人士	医疗模式	社会与医疗模式
退伍军人	慈善问题	所提供的特殊技能
社会经济地位	慈善问题	出于道德及所提供的不同技能两方面考虑
外派员工	海外派遣员工为主	海外派遣与当地招募并重

为什么大部分组织困难重重

在松下公司，全球人才团队已经意识到了全球化的趋势，但是出于以下原因而难以采纳全球化人才战略：无法获得所有相关人员的认同，公司中的很多部门没有或不想花费这部分预算，不同地区的业务成熟度不一样，不同地区的人力资源专业程度不一样，组织中的某些部门即使获得了全部的信息也无法进行良好的沟通。

从包容性人才战略的角度来看，很多组织之所以难以开展全球性战略有很多的原因。

- **他们在人才方面的发展并没有同总体的商业战略结合起来。**
- **如果没有得到高层管理者的足够支持，其他管理团队成员对此也就不会具有优先度。**

· 人力资源机制并没有此类的专业知识及可信度。它们在被认为具备很大潜力的人们身上花费了过多的精力，这也让那些没有被列入名单的人感到灰心丧气。

· 持续的计划并没有反映出企业中的多样性。

· 没有定期进行职业对话来了解员工的意愿。

· 因为组织中的很多部门已经在当地业务中获得很多利益，但它们还没有看到全球性包容战略所能带来的好处，因此会存在一些障碍。

根据我们的经验，如果能够制定一个包容性及系统性的人才管理战略来满足组织需求，所有这些问题也将迎刃而解。我们将在第二部分中继续对此进行讨论，包括如何获得CEO的支持与参与。

很多成功组织的文化并不是简单地由企业中枢发布指令来实施新的人才政策。如果能够倾听员工的担忧，并在恰当的时候进行调整，就可以赢得他们的支持，因为他们觉得你已经询问了他们的意见并解决了他们所提出的问题。日本人把这个过程叫作“培植根系”（nemawashi），虽然它会延长决策的过程，但是却能够带来更加长久而持续的变化。

包容性是一种思维模式

利用当地多样性的范例

熏肉蛋松饼（Egg McMuffin）并不是麦当劳公司的研发部门发明出来的，而是由加利福尼亚州一个加盟店的店主发明的，他试验了很多种不同的早餐组合。那时候（1972年）麦当劳公司还只提供午餐和晚餐，正是因为个人的创造精神使得麦当劳公司还能够提供一项新的产品，该重要产品为其在全球带来了新的业务。通过鼓励各个层级员工所带来的多样性点子，麦当劳公司获得了一个新的主要收入来源。

加拿大一家健身集团美丽生活公司（Goodlife）的运营副总裁苏·钱伯斯（Sue Chambers）解释说，在加拿大西海岸的一个健身俱乐部

里（那里有很多亚洲人），公司雇用了一个亚裔销售人员，他能说当地社区中很多人使用的语言。公司还将宣传材料翻译成了几种相应的语言。苏说，当他们在有很多讲旁遮普语（Punjabi）的印度人居住的地方开店时，“即使俱乐部的经理不是印度人，他们也会保证员工结构能够反映出当地的种族。因此，会员的增长超出了我们的预期”。

松下在欧洲的分公司，新人入职介绍的部分流程是向他们介绍在日本公司工作的相关信息、实践范例及文化特征。他们的老板可能会是日本人，让新加入的员工对决策过程等诸多问题有一些了解不无裨益。

在以上几个例子中，组织都获得了财务利益，并且因此让它们的职员感到自己参与了决策，其得到了组织的倾听。

包容性战略如何帮助日立铁路取得成功

日立铁路（Hitachi Rail）曾经战略性地拓展了新市场，并获得了既具备合适的技能和经验，又有能力在日本文化中工作的人。当日立铁路贸然决定将总部迁往国外，以便在日本以外的地区拓展国际铁路业务时，其CEO阿利斯泰尔·多默（Alistair Dormer）及他的很多团队成员就不得不经常出差到日本对商业问题进行讨论，并让大家同意他们的拓展计划。

日立集团最终决定在印度开展业务。它们首先派出了10名日本员工到印度来寻找商业机会，并同印度的重要决策者建立关系。当阿利斯泰尔来印度见到这10名外派员工时，他很快意识到这是个不正确的策略，因为他们不了解印度的业务，并且在与相关的官员进行沟通时存在困难。

他做出的第一个决策就是雇用一个本土团队，由经验丰富的印度经理领导，这个经理了解印度的铁路行业，并知道应该和谁去谈才能

获得业务。大部分日本外派员工都回国了，短期内，日立铁路就在一个庞大的正在崛起的市场上站稳了脚跟。阿利斯泰尔告诉我们：“铁路业务中的政治性非常强，你需要当地的人才才能够获得并开展业务。”

乐施会的包容性措施

萨拉·爱尔兰（Sarah Ireland）是乐施会组织效率部门的负责人，在乐施会工作期间，她被派往不同的地区工作了13年。在这一时期，乐施会将它们的策略从简单地向海外项目和紧急援助中派遣国内员工的做法转变为更多地雇用当地的员工。2002～2005年，乐施会在阿富汗有250名员工，包括100名海外派遣人员，然而在3年以后就只剩下5名外派人员了。大家意识到，当地员工不仅仅善用当地语言交流，而且对文化和复杂的政治局势有着更好的把控。

乐施会采取这一战略的好处是省下了向阿富汗派遣人员所需的大量资金，并且因为能够给阿富汗提供更多的工作机会而增加了它们的主动性。

乐施会决定把它们的全球总部从英国搬到内罗毕，因为它们想要实现更广泛的全球平衡。2012年，它们从伦敦中央的摩天大楼搬到了东部的社区中心，而这一次的搬迁也是上一次搬迁的国际版本。在两次搬迁中，组织都是在以人才为目标迈进的，而不是原地踏步。

包容性是全球化的

爱因斯坦说每个人都是天才，但是，如果你通过爬树的能力来评判一条鱼，它在一生中都会觉得这简直愚蠢透顶。在组织当中，人才无处不在，而并不只是那些被认为极具潜力的人。我们在第一章讨论最大限度地挖掘不同年龄段、不同文化、跨机构、包容性劳动力所带来的潜力时，谈到过这个话题（人才4.0）。组织的挑战在于要创造一

个环境让各种人才涌现出来，并且应该意识到人才在组织内的每个地方、每个层面都存在。

组织不应该闭门造车，仅专注内部的建设，而应该成为全球化体系的一部分。“内部”和“外部”的界限正变得越来越模糊。雇员和外包的员工也可以互相转变。个人和组织之间的合同发生了很大的改变，一个互相依赖的生态系统已经出现了。在第一章中，我们通过智利养鱼场、雷曼兄弟以及《物种起源》的几个案例讨论了风险、弹性以及生产的问题。在第二章中，我们回顾了分离思想如何产生。在本章中，我们分析了大趋势以及基于本地的全球化。未来属于那些能理解这些问题的人——他们因此能够利用多样性来降低风险，加强弹性并提高产出。

关键路径

1.我们面临着三种人口趋势——非洲和亚洲的人口增长，西方和亚洲部分地区的人口老龄化，以及一些发达国家的出生率降低，在一些国家已经低于人口替换水平。同质性人才管理不足以应对这些问题。

2.我们正在经历一个技术革命足以取代专业劳动力，创造过量的信息并对信息进行相应过滤的时代。由于在产生知识的过程中存在偏见及种族分化，包容性尤为重要。

3.多样性在地理上源于地区性及组织的规模。我们不能忽略这一点，也不能只是简单地通过内部调动把员工派遣到海外工作，包容性人才管理可以对最好的做法进行应用和分享，从而更好地利用资源并降低成本。

4.对于多样性的态度存在极大的地区差异，尤其是针对LGBT人士，还有性别平等问题和处理多个年龄段用工的问题。同质性人才管

理策略往往对这些多样性特征不够重视，因此难以提高产出和创新力。

5.因为个人的层面存在偏见及信任问题，而地区的层面则存在监管和流动性的问题，因此实施全球包容性人才管理非常困难。但是，本章介绍的日立铁路及乐施会的案例告诉我们，这并非不可能。

---

1. PWC's Megatrends，Demographic and Social Changes (2015/16).
2. *Guardian*(10 July 2014) Urban population boom poses massive challenges for Africa and Asia，*Guardian*，www.theguardian.com/global-development/2014/jul/10/urban-population-growth-africa-asia-united-nations.
3. National Science Board，2012.
4. The 2002 United Nations report*World Population Ageing:1950–2050*provides startling evidence that HR management needs to take urgent steps when considering their strategic workforce plan (SWP).
5. Susskind，R and Susskind，D (2015)*The Future of the Professions*，Oxford University Press.
6. 布鲁诺是世界银行创新实验室的数据科学家，他的首要职责是领导大数据项目的工作。
7. 该内容来自于2016年2月在沙特阿拉伯的马丁·萨利赫（Madin Saleh）与布鲁诺进行的访谈。暴民政治是由暴徒或大众统治的原则，或者来自合法统治者的恐吓。作为对少数服从多数的贬义词，这个词与拉丁语中的“mobile vulgus”相类似，该词指的是狂热的群众，英语中的“暴民”一词正是在17世纪80年代由此演化而来的。暴民政治（“普通大众的统治”）来自于受到狂热煽动的民主（人民的统治），“多数人的暴政”及激情战胜理性的统治。正如独裁政治（“少数人的统治”）是被腐败所侵蚀的贵族政治（“最好的统治”）及缺乏道德约束而造成的独裁暴政。暴民政治与现代的非正的词汇“暴民当权”（mobocracy）是同义词，后者产生于近年来的一个口语词根。
8. Bishop，B (2004)*The Big Sort:Why the clustering of like-minded America is tearing us apart*，Houghton Mifflin.
9. www.teachfirst.org.uk
10. Wilcocks，L and Lacity，M (2009)*The Practice of Outsourcing*，Palgrave Macmillan.
11. Bisson*et al*(2010)*Global Forces:An introduction*，*McKinsey Quarterly Review*.

12. Castellano，WG (2013)*Practices for Engaging the 21st Century Workforce:Challenges of talent management in a changing workplace*，Pearson FT Press.

13. Lane，K and Pollner，F (2008) How to address China's talent shortage，*McKinsey Quarterly Review*.

14. Farrell，D and Grant，J (2005) China's looming talent shortage，*McKinsey Quarterly Review*.

15. Mercer (2014)*Diversity and Inclusion:An Asia Pacific perspective*，Mercer，www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/asia-pacific/asia/Mercer_Diversity_and_Inclusion_An_Asia_Pacific_Perspective_ExecutiveSummary_10661D-HC.pdf.

16. Society for Human Resource Management (2009)*Global Diversity and Inclusion:Perceptions*，*practices and attitudes*，SHRM，http://graphics.eiu.com/upload/eb/DiversityandInclusion.pdf.

17. https://en.wikipedia.org

18. http://fairlanguages.com/what-are-the-top-5-world-languages-in-2050/

19. http://fairlanguages.com/what-are-the-top-5-world-languages-in-2050/

20. Verotti Farah，AG (2013) The value of a second language in Brazil，*The Brazil Business*，13 May，http://thebrazilbusiness.com/article/the-value-of-a-second-language-in-brazil.

21. Deloitte (2015)*Mind the Gaps:The 2015 Deloitte Millennial Survey*，Deloitte，www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf.

22. 实施新的人才战略来应对新的人才现实。毕马威公司、南加州大学及伦敦商学院发布了一项为期两年的对全球各代人进行研究的结果。

23. Hunt，V.，Layton，D and Prince，S (January 2015) Why diversity matters，www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters.

24. Yi，A (July 2011)*Mind the Gap:Half of Asia's Boards have no women*，*a risky position for governance and growth*，Korn Ferry.

25. *The Times*，12 February 2016，p.25.

26. World Economic Forum (2014)*The Global Gender Gap Report*，World Economic Forum.

27. 翻译为“渡鸦的妈妈”（raven's mother），意思是一只鸟飞离了巢穴，从而抛弃了对后代的责任。

28. www.pewresearch.org/fact-tank/2013/12/20/the-link-between-parentalleave-and-the-gender-pay-gap/

29. Charles Radcliffe，OHCHR video.

30. 传统和宗教在过去曾被用来评判一些野蛮的行为，包括奴隶、童婚、剥夺女性的财产权和继承权、女性的割礼等。但性取向却没有被用来对任何此类行为进行评价。这也是英国前国防大臣杰拉尔德·豪沃斯爵士（Sir Gerald Howarth）发表讲话来支持这种做法的原因，要批判此前的行为正需要此类强大言论。关于英国政府承认平等婚姻的计划，他表示在积极的同性恋社区中有很多人把这看成一个起点，以后还会取得更多的进展。但是目前还缺乏事实，人们倾向于认为自己担心的事情总会发生。

31. 参见之前的注解。

32. 参见www.hrc.org及我们2016年2月同史蒂夫·休莫利克豪斯（Steve Humerickhouse）的谈话。

33. ILGA league table，International Lesbian，Gay，Bisexual，Trans and Intersex Association.

34. Deloitte Press Release (13 February 2014) Deloitte celebrates first year of military support.

35. Grove，J (28 March 2014) State pupils on same grades as private counterparts get better degrees，*Times Higher Education Supplement*.

36. Mitchell，C，Ray，RL and Van Ark，B (2013)*CEO Challenge 2013*，Conference Board，www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_R-1523-13-RR_CEO-Challenge-2013-Report1.pdf&type=subsite.

第四章　包容性人才管理

在开头的两章中，我们说明了为什么同质性人才管理存在缺陷，以及孤立化思维大行其道的历史和个人原因。我们在第三章对未来进行了讨论并得出结论：同质性人才管理并不足以应对未来。如果我们能够认识到自己对于相似性的偏好，同时又能理解对多样性的需要，那么接下来要做的就只是通过领导力来解决认知差异的问题。这是包容性人才管理的核心。

在介绍包容性人才管理的理念框架及组织实施包容性人才管理的5个要点之前，我们可以先从回顾同质性人才管理的一些不良后果开始。

公司的目标

在超过有一个世纪的时间内，柯达公司一直专注于影像行业。人们甚至都会记得“柯达一刻”。但是伊士曼柯达公司（Eastman Kodak Company）最终在2012年宣布破产。到底出了什么问题?

20世纪80年代柯达公司拥有胶片产品市场80%的客户。它们建立了极具竞争力的情报部门。玛丽-弗朗西丝·温特斯（Mary-Frances Winters）刚刚在柯达公司的资助下完成高级工商管理硕士课程，她负责收集关于富士公司的竞争情报。据玛丽-弗朗西丝说：“早在20世纪70年代末，柯达公司就表现出了其思维上的短视。它们不认为富士公司或其他任何公司可以和柯达公司竞争。”注

在互联网时代到来以前，玛丽-弗朗西丝对富士公司进行了9个月分析，通过法律途径，她发现富士公司计划向美国市场扩张，甚至想

在美国建设工厂。当她向高层汇报这个情况时，他们认为这个消息完全不准确，因为客户——尤其美国客户对——柯达公司的忠诚度非常高。一名高级管理者竟然说道：“我确信在凯马特（K-Mart）超市的货架上绝对不会出现绿色的胶片盒子。”

当主要的拍照方式还是使用胶卷时，富士公司是柯达公司的重要竞争对手。在温特斯的描述中，柯达公司的氛围不仅是拒绝新想法，而且还会让那些远离群体思维的人在实质上受到谴责。她的老板告诉她，在她做了关于富士公司的报告后，很多高层管理者都因为她带来了这样一个“垃圾报告”而想解雇她。温特斯在两年后离开柯达公司开始经营自己的公司，并一直持续到现在。

2007年诺基亚公司是全世界最大的手机生产商，占有全球50%的市场份额。2013年微软公司仅用了诺基亚公司之前市值的1/5就收购了其手机业务，因为那时它的市场份额已经只有3%了。诺基亚公司到底出了什么问题?

20世纪90年代初期诺基亚公司裁撤了其他所有的非核心业务而专注于电信行业。与此同时英国电信（British Telecom，简称BT）等公司则开始从电信行业进军新的市场，开展多样化经营。诺基亚擅长做硬件而不擅于做软件；而苹果公司则同时看重软件和硬件两方面的需求并真正鼓励建立多学科的团队，最终取得了令人震惊的效果。即使到今天，谷歌公司也在有意识地投资于那些目前尚不赚钱的部门，并留给员工20%的时间用于试验，这是为了在下一个伟大的想法产生之前降低风险。诺基亚公司则将它全部的鸡蛋都放在了硬件的篮子里。

瑞士航空是瑞士的象征。这几乎等同于瑞士的声誉——安全、可靠及高标准。它的财务稳定性使得其在过去71年的时间里被人们称作“飞行的银行”。2002年瑞士航空宣布破产，导致了这个瑞士象征的死亡。取而代之的是一个新的航空公司新瑞航（Swiss），这个公司也

在2005年被它的德国竞争对手汉莎航空公司（Lufthansa）收购。到底出了什么问题?

20世纪90年代，因为面临着各种商业压力，再加上瑞士国内的航空市场非常有限，同时受到欧盟的排斥，从1996年开始担任首席运营官（COO）的菲利普·布鲁吉塞（Philippe Bruggisser）通过麦肯锡咨询公司的设计开始追求一种“狩猎战略”，这是一个积极并购的战略。然而，骄者必败。公司倒闭的报告表明董事会对于高层的决策缺乏监管，尤其在过度扩张及无法实现其财务承诺方面。这种场景让人想起导致2008年金融危机的雷曼兄弟公司，对公司战略遇到的挑战并不关注，醒悟时一切都为时已晚。

在柯达公司、诺基亚公司以及瑞士航空公司的案例中，我们都看到了高度同质性所带来的后果，大部分男性高管团队都缺乏与持不同观点的不同人群进行交流。这些失败案例直接把我们推向了包容性人才管理的简单商业案例，详见图表4.1。在雷曼兄弟公司的案例中，倡导多样性战略的人在2005年就被解雇了。通常，对于差异的无法容忍会带来更多的潜规则。在很多情况下管理者可能会无意识地拒绝让不同的人进入“圈子”。而包容性人才管理则提倡把不同的人才吸引进圈子里，从而增强圈子的弹性，提高生产力并降低风险。

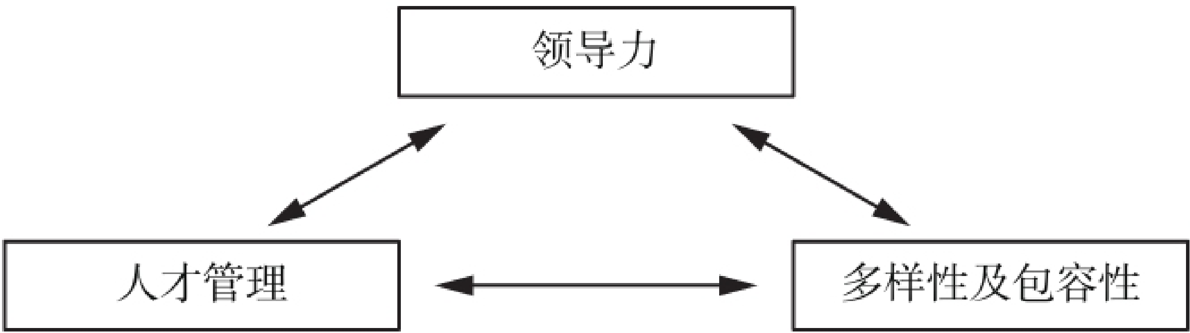
图表4.1 包容性人才管理的三个要点

人才管理措施	风险	弹性	生产力
同质性人才管理	增加	降低	短期增加、中长期降低
包容性人才管理	降低	增加	提升中长期运营能力，依赖于包容性的领导力

包容性人才管理的概念框架

前面我们讨论了人的行为与他们的自我表述之间存在不同，从而产生了认知差异。图表4.2表明领导力是克服传统人才观念的主要方

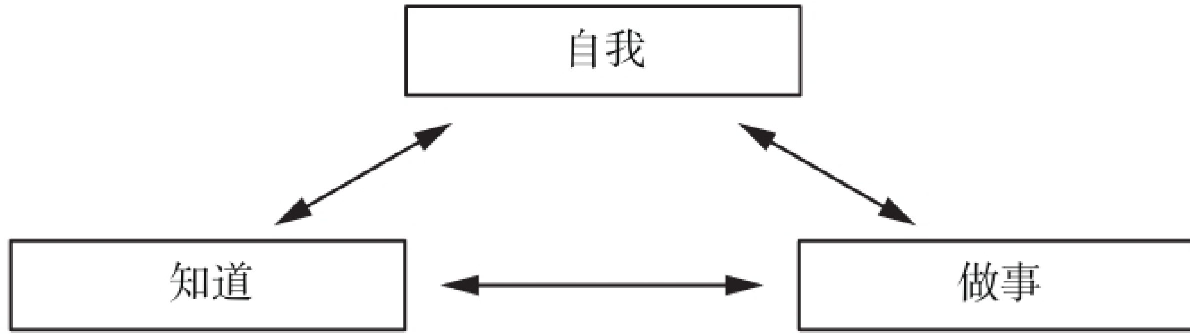
法。如果组织（人才雇用方）想要采纳包容性人才管理就应该遵照图表4.2去做。



图表4.2 包容性人才管理的概念框架（组织）

人才雇用方（组织）能够通过采纳包容性的领导力来提高多样性人才的供给。如果组织没有把多样性人才看成对立面，而是通过努力达成对多样性候选人的理解并相应采取不同的风格，这样组织就能切实增加基础资源并提升集体的智慧。

与此类似，人才提供方（单个候选人）也可以通过有意识地表现自己与众不同的能力来提升自己在企业中的价值。我们在图表4.3中对候选人提出了建议，尤其对那些来自没有被充分代表的群体的求职者。通常情况下，来自书本、同事的建议及咨询都是让个人融入环境。同样地，组织也痴迷于“合适”员工的“匹配”，这降低了多样性的价值。



图表4.3 包容性人才管理的概念框架（个人）

首先，候选人需要保持“自我”。这听起来是陈词滥调却又是事实，个人价值既是道德责任的核心，也是让工作体验变得快乐且产出又高的基础。在决策时候选人自己的观点及他们的资源是组织独一无二的价值来源。

“知道”是你自身所具备的技能。在伦敦奥运会中用“技能”代替了“经验”，因为它们对候选人能展示的才能更感兴趣，这些才能是因自身职业及生活而具备的，而不是他们在之前的工作中取得的“成绩”。“做事”是一个人的行动力，与他们保持自我和运用自己知识的能力相一致。

包容性人才管理是要放大差异，而不是缩小差异。作为领导者，在要求他人做出改变来适应我们看待世界的方式之前，首先要问自己能够做出什么改变，这是一种与众不同的方式。领导力要求我们首先问一下自己，为了让他人全身心地投入工作，我们如何才能消化掉为此做出的额外工作及调整，因为这是让人们实现最佳产出的唯一有效（且符合道德）的方法。

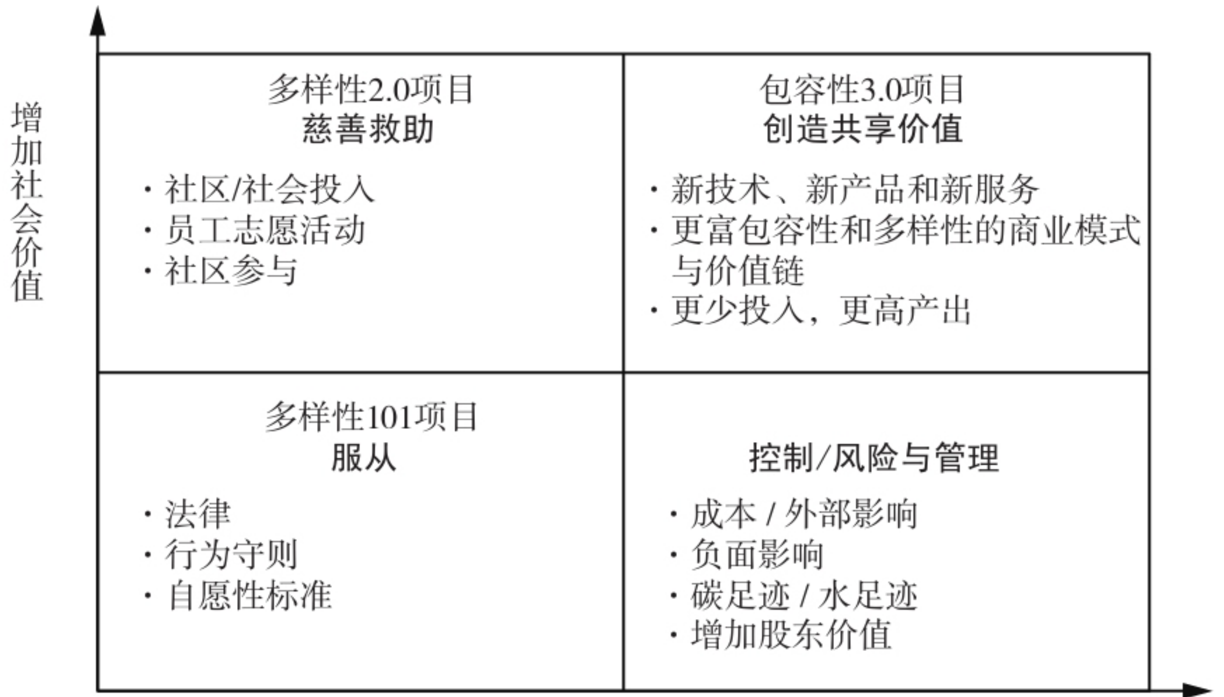
包容性人才管理可带来共享价值

包容性人才管理的目的是要唤起行动。它不是像多样性101项目或多样性2.0项目那样的商业举措。关于这两个项目的内容可以在互联网上找到相关资料，你可以判断它们有多少说服力。图表4.4是对我们目前经验的总结。

图表4.4 创造共享价值

系统	生态系统	财务系统	人力资源
多样性的利益	一块地中种不同植物	2008年金融危机中的加拿大银行	董事会中的性别多样性与财务表现
同质性的风险	智利的养鱼场	雷曼兄弟公司	柯达公司、诺基亚公司、瑞士航空公司

从图表4.5注我们可以看到多样性项目如何在创造共享价值方面起作用。注哈佛商学院的迈克尔·波特说，共享价值“在于创造经济价值，同时也在解决社会的需求和挑战的过程中创造了社会价值”。注共享价值是组织为了自身（利润、投资的回报和股东价值等）创造价值的同时为社会（增长、社会结构和新的环境解决方案）创造价值。这些社会价值同时又为组织带来了更多利益，创造了一个良性的循环。



图表4.5实现共享价值的措施

多样性101项目位于左边象限的下方。它建立在职业守则和服从的基础上，能创造的股东价值最少（很多拥护者虽然对此抱有期望，但是并没有成为现实），但是依然带来了一些社会价值。多样性2.0项目在这方面有所提升，它处于左边象限的上方，引入了社区投资、雇员志愿服务及其他形式的慈善救助。不过，这也不能为股东带来明显的利益，主要因为它是由一系列纯成本投入的项目组成。只有包容性人才管理，也就是包容性3.0项目，才能够令人信服地处于右边象限的上

方，通过系统性的增值活动为组织和更广泛的社会都带来利益。这就是为什么真正的包容性无论对公司还是对社会来说都是必不可少的。

接下来我们就要介绍高效并富有包容性的包容性人才管理项目。我们试图从一个更加系统的角度基于客户、雇员、增长、数学模型和道德五个方面来进行讨论。

包容性人才管理的案例

客户增长及保留

正如我们在第三章中看到的，组织外部的世界比组织内部的世界变化更快。如果不能客观地反映世界，组织就不能够实现与客户对接，就会失去市场份额并走向消亡。(注)

最好的一个例子就是奥运会。1980年和1984年就在看塞巴斯蒂安·科（Sebastian Coe）获得金牌的婴儿潮一代，在2008年的北京奥运会上还在看他(注)。奥林匹克运动的粉丝正在老去。年轻人更加具备多样性，更加全球化，他们为科技而兴奋，但是并不参与奥运会。这个全世界最知名的品牌正在逐渐死亡。正是在这种形势下，伦敦要把全新的、多样性的客户基础重新和奥林匹克运动进行对接。这就是为什么“在一个注意力极易分散的世界上”，伦敦激励年轻人去运动。而运动也在追求多样性和包容性，(注)即使还并没有实现这一点。

现在很多组织对未来几年完全没有准备。中国很快就会成为全世界使用英语人数最多的国家。根据智商测试，印度人口中前1/4的高智商者的人数比美国的总人口数还多。(注)脸书拥有10亿用户，这些用户可通用70种语言，是继中国和印度之后的最大“国度”。谷歌公司每个月的搜索量达到310亿条，2006年只有27亿条。(注)目前各公司的市场部门充满了相对同质性的员工，他们对新情况的处理并不容乐观。

因此，毫无疑问地，组织正在为赶上周围的世界而苦苦挣扎。安东尼奥·西摩斯（Antonio Simoes）是英国汇丰银行的CEO，他说自己长期以来面临的挑战是“全面理解客户并反映他们的需求和心声”。[注]作为一家客户类别极为广泛的零售银行高管，并且面对的是任何大金融机构都参与其中的多样化市场竞争，安东尼奥明确提出“我们的挑战就是要同不断变化的客户需求保持一致”。汇丰银行运营的外部因素是富有活力的，其挑战在于如何通过外部的活力带动内部，让内部也充满活力，因此组织要保持开放并引入外部的活力因素。内部结构是制定与客户相关的决策之所在地，因此要通过将外部的无限多样性引入内部才能增加汇丰银行的价值。而现在，依然有很多组织在闭门造车的环境中制定决策。

古希腊哲学家赫拉克利特（Heraclitus）告诫我们说：“只有变化才是永恒的。”[注]实际上，现在看来，经济和技术变化的进程是无法预见的。评论家们把现在的时代称为“间断平衡”（punctuated equilibrium）的时代。[注]这是一个转变的时代，从单一文化到多元文化，从本地社区到全球化社区，从新古典主义经济学到复杂的系统，很多组织越来越像恐龙一样正在快速走向灭绝。复杂的系统分析已经向我们展示了人口的变化、不断变动的客户偏好和全球化的影响。但是，有多少管理者能够理解多样性并把它当成构建企业弹性和能力的工具来应对新的现实呢?

如果你花5分钟去YouTube[注]（全球最大的视频分享网站）上看一下“你知道吗？”（Did you know?）这个视频，你就会开始质疑现在的组织。我们会更进一步提出，同质性和相对停滞的组织是否能够赶上快速变化的客户偏好、市场发展及相互影响的方式，这一点是不言而喻的。当然，行业及地区的不同也会造成差别。我们并不想去讨论传统家具公司之类的组织，因为它们的核心业务是在快速变化中保持“传统”。古董商的价值可能会随着变化及人们对变化的厌恶而增加。我们

这里讨论的是大多数会被客户慢慢超越的组织，客户超过它们就像教室里的学生慢慢超过老师一样。

收音机用了38年的时间才获得5000万听众的市场。电视用了13年获得了相同规模的观众，互联网用了4年，ipod（苹果公司的便携式多功能数字多媒体播放器）用了3年，而脸书只用了两年。[注]传统的市场划分数据如何能够在这个快速变化的现实中发挥作用？组织如何才能知道不同群体在社交网络上对它们持什么看法？在不同时代接受教育的人所采用的传统招聘措施如何才能与威胁到企业生存的时代发展保持同步？

欧莱雅公司对新现实有着残酷的认识。这个全世界最大的化妆品及美容公司在2005年面临着一桩由加利福尼亚州最高法院裁定的官司，这场官司与时任香水设计总经理的杰克·威斯沃尔（Jack Wiswall）有关。他被指控曾经让一位同事解雇一名黑人销售顾问，虽然该销售顾问业绩良好，但他还曾指着一名“性感”的金发女郎说：“××，我也想要一个这样的。”[注]威斯沃尔在2006年年末退休，当时已是欧莱雅美国公司的奢侈品部门总裁。几年前欧莱雅公司还曾经和其招聘代理德科公司（Adecco）一起因为招聘“蓝白红”（Bleu Blanc Rouge）——“有典型法国长相的法国人”[注]而遭到起诉，随后引发的一场法律大战耗时10年。2007年7月，其旗下的卡尼尔（Garnier）部门同它的外部招聘代理因为在招聘水果型（Fructis Style）[注]的洗发水促销人员时排斥非白人女性而被罚款3万欧元。

我们并非建议大家采纳“雇用黑人，服务黑人”的精神，我们只是认为同质化的人才准备不足，不可能像多样化的人才那样能够应对多样化的市场。我们认为，如果杰克·威斯沃尔身边充满多样性，他就会受到更多挑战。同质化团队不会像拥有多群体代表的混合团队那样开展内部谈话。多样性的员工能够在新市场上很快地推动关系的建立，

能够比其他情况下在更多的社区中更快地成为组织公民。这是建构组织集体智慧的低成本方法。

《金融时报》（*Financial Times*）的一篇文章介绍了意大利及其经济增长停滞的状况。该文章的标题是《意大利排他性体系需要新鲜血液》（*Italy's Clubby System Needs Fresh Blood*），一方面介绍了意大利的老龄化，随后说道，“电力网络造就了意大利电信（Telecom Italia）、米兰投资银行（Mediobanca）、倍耐力（Pirelli）……以及RCS传媒集团（RCS Mediagroup）……它们现在也都丧失了动力，需要新的理念才能在全球化及衰退的现状下生存下来。”[注]该文指出失败的部分原因是交叉持股结构在意大利一些最大的金融机构和公司内带来了“排外的力量”。变革的形式应该从年轻人（甚至妇女）身上传导到意大利这些公司的董事会，比如意大利忠利（Generali）保险公司。该公司新任CEO马里奥·格里克（Mario Greco）53岁，正在减少对公司的交叉持股。这家保险公司的投保份额按保险费收入在欧洲市场排名第三，“一路奋进才走到第三的位置”。但是意大利依然是这样的一个国家，70多岁的政治家西尔维奥·贝卢斯科尼（Silvio Berlusconi）因为同未成年人发生性关系而入狱。[注]意大利资产规模最大的零售银行意大利联合圣保罗银行（Intesa Sanpaolo）的董事长，80多岁的乔瓦尼·巴佐利（Giovanni Bazoli）于2013年4月确认他的董事长任期将再延长4年。

雇主的品牌及声誉

2015年2月斯蒂芬给哈佛大学一个即将毕业的本科班做了一次讲话，因为这些学生想获得一些职业上的建议。去会场的时候他原本打算就自己的职业经历给出一些建议，并且针对他们对“现实世界”所担心的问题做出回答。而实际上学生们与真实世界各方面的联系已经远远超过了老师。他们在社交网络上关注了很多公司，通过它们的官网及像glassdoor.com这样的网站（美国做企业点评与职位探索的网站）

来判断一个组织是否据实相告。该网站拥有不同的少数群体如何看待不同的组织并评价自己在这些组织的工作经历的信息。他们在大学里经历了多样性，现在也不愿意放弃它。目前很多刚毕业的学生正在寻找“多样性”的组织，因为这些组织往往具有创新性，充满激情和乐趣，它们正在建立人才和多样性的良性循环，如果公司想要雇用他们就要这么做。

克劳斯·施瓦布是世界经济论坛的创始人，他谈到了“资本主义”正在转向“人才主义”。[注]人口的变化意味着最优秀的人才可能看起来和以前不一样，如果组织不能适应多样性就必然被淘汰。人才储备越来越国际化和多样化。美国企业领导力协会（Corporate Leadership Council）进行了一次员工价值定位（employee value proposition，简称EVP）的调查，调查中发现有较强员工价值定位的公司可以避免为吸引合适的人才支付额外费用。北美洲和欧洲劳动力市场的大部分新进入者都是少数族裔，因而员工价值定位应该是多样性的，比如千禧一代每年想要40天的假期，而X一代则更加关注医疗保障。现在的招聘绝大部分都是通过网络进行的，比如Linkedin（领英网）、应用程序及网络标签等，极具个性化。既然人具有无穷的多样性，多样性就占据了主导地位，无论招聘者是否喜欢或者采纳。

招聘越来越个性化，留住人才也是如此。员工想要一个“高效的生态系统”，[注]除了安全性和保障性，人们还想实现职业抱负，要“做一些超越个人之事”。[注]在这个意义上来说，真正的包容性对于员工的参与尤为重要。如果我们要招聘和留住最优秀的人才，就需要激发每一个员工的（无限的）多样性个性。通过采纳真正的包容性政策，伦敦奥组委在少数群体员工中的参与度评分超过了所有员工的平均水平（平均水平本身已经很高）。这些评分通过对员工日常的“你的心里话”（Your Say）调查来获得，该调查表按多样性来划分，一共有20个诊断性问题。结果，被确认为少数群体的员工以及在“以往”平等调查

中打分较低的员工，在这次调查中的评分都比较高，这高度说明伦敦奥组委在人才多样性方面成效显著。

真实的结论对员工招聘和员工稳定大有益处。从人才市场来看，当今的变化已经超过以往的任何时期。现在需求最旺盛的10种工作在2015年甚至还不存在。[注]据美国劳工部（US Department of Labor）估计，现在的学生在38岁之前平均会从事10~14份工作。目前有1/4的员工在一个公司工作还不到一年。[注]刻板的公司往往很难在流动性这么强的市场上吸引和留住合适的人才。10年前，顶尖的银行、律师事务所及政府部门之间必须互相竞争才能得到最优秀、最聪明的人才。现在，最优秀的人才都受到信息技术的吸引而进入不同的行业（技术行业最为明显），他们的选择更加富有洞察力，也有很多人选择自己创业。当一个富有才华的年轻人拥有更多其他选择以坚持做自己时，他又为什么要选择一个颇具偏见性，甚至只是同质化的环境呢?

正如《经济学人》（*Economist*）杂志在2006年提到的，很多人力资源部门的人并不清楚人才的定义，但是有一点毫无疑问，在更加全球化和灵活化的人才市场上，多样性越来越成为吸引此类人才的一个关键点。[注]负责招聘的安·玛丽·狄克逊·巴罗（Ann Marie Dixon Barrow）[注]基于生态系统进化的理论对新的研究做了评估，发现多样性对于未来的成功至关重要。如果进化是两股力量导致的结果——差异性（多样性）及选择——那么多样性（或备选项）是增长的先决条件。如果没有备选项，就不可能选到最优秀的人才，增长（放大）也会受到限制。我们生活在一个“标点”的时代，[注]当世界处于快速变化中时，生存就取决于适应的能力。多变性、选择及适应性是成功的关键。

劳拉·里斯伍德的《叫声最大的鸭子》中有一个观点：很多公司都试图建造一座多样性的“诺亚方舟”，每个种类都选取两个来确保装满所有种类的格子。[注]聪明的求职者已经看穿了这一套做法。多样性

101项目和多样性2.0项目可能会按照所谓的“两个”来进行招聘，但如果他们只是方舟中唯一的两个则一定会感到被孤立或受排挤，而最终选择离开。真正的包容性不只是几个特定的招聘手段或者通过几个孤立的“项目”让招聘机器变得系统化，而是要彻底打开大门。只有这样，少数群体才会有更多的机会感觉自己不是孤家寡人，扭转乾坤的时机也会更快、更全面地到来。真正的包容性不仅是用透明的方式招聘多样性人才，也是降低风险和留住人才的方式。真正的包容性有助于有效地吸引、留住和激励员工，并保证所有的人才都有集体感而不会主动选择离开，而组织甚至没有意识到这一点。

生产力和增长

比尔·克林顿（Bill Clinton）在1992年总统竞选中的口号是：“笨蛋，问题在于经济。”当时的情况到今天依然没什么变化，但是在新的数字化经济、信息与知识经济时代，人力资本已经代替自然资源成为增长的基础。㊟技术替代了低技能的工作。对于增长的威胁来自高技能人才的短缺——能够真正保持自我和展现自我真实潜力的人才短缺。在资源稀缺的情况下，如何让现有资源的产出实现最大化尤为重要：也就是我们的人员的产出。多样性101项目和多样性2.0项目中，此类的主导性计划都会给增长带来时间和财力上的机会成本，然而包容性3.0项目则致力于破除增长的障碍。

对高质量的经济增长和生产力构成障碍的并不只是僵化的劳动力市场和税收，此外还有潜意识中的偏见、潜在的联盟、性别歧视和同质性观点，它们不仅带来了低效率，而且令人反感。出于竞争需要，组织需要每个人都实现自己的最佳表现。同性恋者不敢出柜，妇女遭遇职业天花板，残疾人面临无障碍环境的缺失，这些都是让高产出员工变得效率低下的障碍。实际上，仅在美国，这些细微的不公平的联合效应每年大约都会造成640亿美元的损失。㊟这个数额代表的是美

国200万因遭受不公平和歧视而离职的工人的预估损失，以及重新招聘人员替代他们所造成的损失。

我们当中的大多数人都把增长看作提高全球人类福利的核心。波特和克莱默（Kramer）在他们的论文[注]中说："资本主义是满足人类需求独一无二的工具。"1987年布伦特兰委员会（Brundtland Commission）发表了题为《我们共同的未来》（*Our Common Future*）的报告，从可持续发展方面对增长进行了界定，增长是"只为满足当前需求，而没有考虑子孙后代是否能够满足其需求的发展"。[注]2005年世界首脑会议（World Summit）承认"高质量的增长"需要协调复杂的社会和经济需求，以及环境的限制，这三点经常被称为可持续发展的"三个支柱"。

然而，这些定义在被大家认可了几十年后，"资本主义体系（实际上）依然饱受攻击"。[注]利益相关者对于很多公司追求增长的方法感到不悦，因为人们不相信增长提高了他们的生活质量。这种情况的部分原因是因为目前对增长的定义没能考虑我们资源中最有价值的那部分——人。既然人本身都还存在问题，我们怎么可能利用人力资源来保证高质量的增长呢?

全世界的商人都致力于从利润中获取价值。当新的市场有可能带来更高回报时，新的产品、新的思维就会与已有的产品和思维结合在一起。如果在市场方面可以这么做，为什么在人才方面就不行呢？在竞争日趋激烈的市场中，价值来自利润，也来自差异——一种为每个人做大蛋糕的新方法，这首先必须让更多的人进入到这个蛋糕里面。

只有利用人们的差异性才能获取他们的边际价值，因此真正的包容性策略并不是一项"附加的"或者为了企业的社会责任而采取的工作，如果想最大限度地发挥和发展人员在公司、政府和经济中的潜力，上述组织就应该把多样性策略真正当成它们的核心工作。

对残疾人的包容或不包容就是类似的例子。大部分残疾人的才能都没有得到充分利用。比如，因为他们没办法通勤或者难以走到办公室，或者因为其他不明显的原因，比如非残疾人对残疾人一直抱有成见，致使残疾人在多年反抗这种成见后失去了信心。千百万人的智慧依然没有被释放出来，而这些人无疑将能够为工作单位的可持续发展而付出努力。因为公共交通不便，很多拥有博士学位的残疾人不得不待在家里。这些问题可以通过出租车以及家庭办公的方式来解决，采取这些措施所需的投入，远不及浪费掉的这些人才的产出。雇主可以通过很简单的解决方案来实现包容性。

另外一个例子是我们对待同性恋员工的态度。如果大家觉得可以保持自我，他们就会更加努力地工作并施展出无限的才能。所以，全世界数以千计的同性恋人才选择在伦敦或者纽约工作，其中的一个主要原因是有平等的法律可以保护他们，开放性的文化可以让他们敢于做自己。[注]这并没有增加这些城市的成本，但是却给它们带来了收入和资源上的极大增长。同性恋人才还没有选择出柜时，他们的生产力比他们可以敢于做自己时低了10%。[注]在最近的一个论坛上，有研究者宣称LGBT人士如果能够在工作中也表明身份，他们的生产力会提高30%。[注]但是美国有41%的LGBT人士在办公室中都还没有公开出柜。[注]因为隐瞒他们的身份及为周末活动而制造借口所造成的精力浪费让他们不能完全把精力集中在工作上。

已经有越来越多的机构认识到应该在招聘时理解并珍视性别的多样性，并把这个作为商业的必由之路。理解不同性别的天赋并承认男性和女性之间的个性差异，包括态度和行为的矛盾，能够让组织把两个性别的才能都充分利用起来。因为采纳了性别多样性而获得并留住更好人才的组织，能够做出更好的决策并提供相对更多的产品及服务，还能更加准确地回应他们的客户，最终带来更好的商业效果。

日本人事院的篠塚英子（Eiko Shinotsuka）表示："在人力资源方面对女性的利用不足，尤其是对她们的智力资源利用不足"是造成日本经济增长缓慢的一个因素。[注]拉丁美洲女性上大学的人数比男性要多，[注]然而这并没有反映出拉丁美洲人力资源利用的情况。2012年全世界主流大学的艺术专业毕业生里有68%都是女生，但是全世界卖出的顶级艺术作品却没有一幅是由女性所创作。[注]2006年欧洲的博士学位获得者中有45%是女性，但是在高级研究岗位中女性只占18%。[注]《财富》世界500强企业中排名最靠前的1/4同排名最靠后的1/4相比，前者中女性在董事会中占的比例至少要高出53%。[注]哥伦比亚商学院及马里兰大学对15年来标准普尔指数（S&P Indexed）公司排名的数据进行了研究，他们发现企业中平均的性别红利达到了1.6%，约3500万美元。[注]帕克斯全球共同基金（PAX World Mutual Funds）的CEO乔·基夫（Joe Keefe）坚持在他的机构内自上而下地在各个层面都实现性别平等。

如果上述的性别、性取向和残疾人的例子能够得到大规模的复制，消除种族主义及仇外心理等限制高质量增长的诸多障碍，其结果必然会带来更高的效率。人们能够保持自我时就会带来更好的产出。但问题在于，大部分机构中的人都不能保持本色。"企业文化"常常压制个性并因此阻碍个人对组织的自主措施。即使是在脸书公司，也同样对"适合"情有独钟——但如果人力资源员工总是去寻找"适合"现存文化的人选，那就永远也不可能实现真正的包容性。参与、自主措施及创新都是人们非正式关系和情感的特征。这些都不可能从多样性培训中获得。我们可以消除不公平和歧视，通过让人们保持自我而激发他们的自主性和边际生产力（以及创新）。实际上，招聘服务公司禾悦（HireRight）的总经理史蒂夫·格德勒（Steve Girdler）就曾谈到过对于"消灭企业文化，而非个性"的需要。[注]

当然，对很多人力资源工作者来说，这是一个重大的转变，因为以前总是千方百计地让人们融入现有的文化。这一措施并不容易，既要人们融入企业又要发扬他们的个性往往不可兼得。其技巧在于要找到一个合适的平衡点以免造成任何一方面的失败。其实多样性已经以多种不同的方式存在于组织内，只不过还没有得到充分利用。让每个（多样性的）人都能自主地发挥才干，获取个人的边际生产力，在这些方面组织还远远做得不够。在会议中允许带有性别歧视的语言，固定的工作日程，只有周五可以喝酒以及办公场地设置台阶而非斜坡等障碍都应该逐步消除，然后再通过营销手段让整个人才库、利益相关群体及客户群体都了解这些事实，这样必然会带来巨大的回报。多样性101项目可能会像诺亚方舟一样把每个物种带“两个”到组织里，但是它采用的方式为包容性制造了新的障碍。

要知道除了通过构建新举措来开展新的多样性和包容性项目，我们还可以专注于消除现存的障碍。我们应该致力于消除现存潜力的障碍，像性别歧视和同性恋恐惧都会对雇员生产力产生障碍。还有一些针对求职者的障碍，包括一些愿望虽好但是却过于官僚的“平等”干预项目，比如在签订合同和招标时进行“公平影响评估”或者松散的、重复性的监测。包容性人才管理提倡废除这些措施。

创造力、创新以及更佳决策

查斯·鲍恩特拉（Chas Bountra）是牛津大学纳菲尔德临床医学院（Nuffield Department of Clinical Medicine,University of Oxford）的转化医学教授。他于2015年8月在旧金山举办的抗衰老生物技术论坛（Rejuvenation Biotechnology Conference San Francisco）上提到了同质化人群共同追求相同策略所带来的危险。全球顶尖的10家公司有9家发布了它们的研发管线，因此我们可以对它们正在开发的药品进行分析。其中有168个是用于抗癌的分子研究，不同的公司之间有124个研

究是重合的，它们都在相同的想法上进行着秘密的工作。查斯认为这是极大的浪费，并且对于患者来说是不道德的。

涉及不同人员和战略的更富有包容性的措施是有需求的——透明而非隐秘，协作而非竞争，高效而非浪费，长远而非短期。这并非是否接纳他人的简单问题，而是要促进更好的创新。目前有一个失败的市场——大多数制药公司都退出了精神病学及大脑的研究，因为它们认为该项研究非常困难。(注)实际上它们可以去探索科学领域，积累资源——以此构建一个生态系统来更加高效地将科学成果转化为可为患者进行治疗的工具。查斯在牛津大学的团队就投身于研究那些无人触及的"全新领域"。

密歇根大学的斯科特·佩吉证明了多样性在群体决策中如何优于个人能力。简言之，多样性减少了决策中的平均出错率。斯科特开发了多样性预测率，描述如下：

群体错误=平均错误-多样性

或者，"集体的能力等于部分的个人能力加上群体的差异"。(注)换句话说，数学计算告诉我们人才库越是多样，选择的过程就越好。这是降低群体思维的关键，有同质化趋势的群体会尽量同意他人的观点，并基于一个非理性的脆弱基础创造出一个互相认可的反馈环。

我们都是此前自身经验和背景的集合，才能与背景在预测能力中占有几乎相同的比重，目前的人口越是多样化，在未来面对变化时人口就越富有活力。正如达尔文在一个世纪以前提出的——如果我们在差异中进行选择，就可以适应并进行创新，不仅可以生存下来，甚至还可以努力奋斗。团队越是富有多样性，面对不确定性时它的预见能力就会越强，这个逻辑不言而喻。虽然这一点显而易见，但很多组织还是倾向于从"最好的"大学招聘毕业生，最终构建了技能搭配高度相似的密集人才库。如果我们从三所顶级的大学中招聘了具备甲、乙、

丙三项能力的“优秀”人员。但是不招其他没有进入“顶级大学”且能具备丁、戊等其他技能的学生，组织就会因为预先设想的这些技能搭配、观点及挑战而招致失败。

越来越多的权威著作描述了多样性团队在决策和商业成功上所带来的好处。麦肯锡咨询公司对董事会及高管层中的性别多样性进行了持续研究，该研究对性别多样性与财务表现之间的相关性分析非常具有权威性。[注]工作基金会（Work Foundation）在2006年发布的报告《应对多样性的挑战》（*Rising to the Challenge of Diversity*）展示了多样性如何降低群体思维并带来更好的想法。[注]塔夫茨大学（Tufts University）的研究利用陪审团及法律程序证明了多样性群体为什么比同质性群体的表现更好。他们邀请了200人组成29个模拟陪审团，并发现白人和黑人混合的陪审团比仅有白人或仅有黑人的陪审团表现更好。[注]真正的包容性是要制造“有建设性的冲突”，在“团队中的多样性能够创造一个积极的环境，各种想法能够有机结合从而比同质性团队带来更高水平的产出”。[注]

组织看不见自身的盲点，也无法理解自己未能涵盖的内容。为了满足快速增长的客户需求，组织需要鼓励一些外围人员进入内部来教育它们现有的“专家”。我们可以把这些人看作“温和的激进者”[注]——他们富有创造力和智慧，但“温和”是为了同圈内的同事之间产生富有成效的互动，而不是导致低产出的不和谐。但是“企业文化”为此带来了阻碍。大家不妨想一下。我们在促进“多样性”的“包容”时却构建了一种企业文化，而这种企业文化却又排斥我们所需要的多样性。

温和的激进者如何才能起作用呢？我们先去看看维基百科（Wikipedia）是怎么做的。在鼓励多样性和让多样性资源汇聚更多资源方面，维基百科简直是一个终极案例——你可以以此建立一个百科全书。[注]假设一个组织能够采取与维基百科相类似的措施：有组织的而又充满活力的百科全书能从组织外部获得无限的边际回报。我们需

要培养差异，并且照顾好那些温和的激进者。然而不幸的是，正如我们此前讨论过的，大部分公司恰恰是与此背道而驰的。

在真正包容的环境中存在着巨大的潜力，能够让内部的人员及时获得大量新的想法，对已有想法提出挑战并重新诠释这些想法。宝洁公司（Procter&Gamble）的“连接与发展”工具将研发部门的产出提高了60%。[注]伦敦奥组委的内部在线沟通工具“知识”帮助斯蒂芬在调查中为了解人们的真实答案节省了大量的时间。我们从《群体的智慧》（*The Wisdom of Crowds*）[注]中了解到，个人的经历及偏见会对任何个体独立产生的思维带来限制，但是多样性提升了集体的智慧。在一定程度上这和智力没有相关性，个人的错误会通过多样性组合而减弱，就像股票和证券一样。与牛津大学和剑桥大学的同质性经济学家不同，虽然他们似乎不会犯同样的错误，而他们的决策却可能会是灾难性的，因为我们已经在瑞士航空公司、诺基亚公司和柯达公司身上看到了这一点。因此，团队的多样性可以在组织的每个层面上提高决策的质量，降低群体思维并让假设更加有效地接受挑战。就平均水平来说，多样性的团队比同质性的团队在创造性和处理复杂问题方面更好。[注]前者带来了更多的视角，给了解客户的需求及灵活的管理措施带来了更好的理解。[注]

另外，还需要对多样性进行管理，以避免其负面影响，尤其是阻碍生产的团体冲突。这需要具有包容性的领导力。多样性和冲突管理工具包括简单的麦尔斯—布瑞格斯性格类型指标（Myers Briggs indicator）、托马斯-基尔曼冲突模型工具（Thomas-Kilmann conflict mode instrument），以及六顶帽子思考方式（six-hat thinking）。[注]这些工具都可以帮助团队进行多样性的管理。即便能准确说出人们的名字也是一个好的开始。[注]

2013年制造的一个超级计算机已经超出了人类大脑的计算能力。[注]基于数学运算的模式也许可以取代持有偏见的人类大脑——也可能

会为（男性掌控的）董事会的决策能力提供重要的辅助。但是在这种计算机得到普及之前，我们依然建议应该在多样性方面进行投入。

伦理

在经济、技术及人口持续快速变化的时代，获得并包容多样性人才在道德上也非常紧迫，只有这样才能保证包容、高效及最佳产出。

现在美国最富有的1%人口拥有全国40%的财富，而80%的人口则只拥有7%的财富。(注)40%的美国人的财产微不足道，“有产者”和“无产者”的鸿沟正在扩大，中产阶级负担过重，这些鸿沟正在削弱社会和经济的力量。

采取行动已经成为一个道德问题。不公正在加剧，这不仅给个人带来经济问题，也为社会的全体成员带来了社会问题。这个趋势令人担忧，不仅因为我们的社会主体被落下了，更因为它像一个正在融化的冰山。从全球范围来看，它给移民的迁入与迁出、健康项目、援助与发展、地缘政治与战争都会带来影响。从国家层面来看，它会影响社会安全、基础设施建设、犯罪及疾病。甚至在组织层面，它会影响到招聘、员工留用、供货、客户及产品开发。

顶层和底层之间的鸿沟现在已经达到了史无前例的水平。虽然各个企业对于人才趋之若骛，薪水也一再高涨，英国的电视纪录片《福利街》（*Benefits Street*）向我们讲述了很多注定“失业”的底层人员的生活。欧文·琼斯（Owen Jones）在他2012年出版的《无所事事》（*Chavs*）一书中描述了主流群体如何将最贫困的人群妖魔化成“无所事事者”，以便减小对他们进行救助行动的需求。(注)

生活的际遇实际上取决于你在哪里出生，而不是你内在的价值，这是一个值得在伦理上引起重视的话题。实际上一些出身高贵的人一辈子都能够保持这种社会地位，无须做太多努力，而另外的一些人虽

然具有平等的价值，却不得不留在贫民窟中。这也是一个日益紧迫的伦理问题，目前英国有1/4的儿童在贫穷中长大。(注)

约瑟夫·斯蒂格利茨（Joseph Stiglitz）说："在大萧条之前的不平等之后，这是不平等程度最严重的时期，而且短期内将很难改变，美国梦——努力就可获得美好生活的梦想——正在慢慢死亡。"(注)不平等的加剧和低增长或者负增长正在相互作用。《经济学人》杂志2012年10月刊详细地报道了不平等为美国带来的严重威胁。(注)斯蒂格利茨为此提出了四个理由：第一，中产阶级过于疲弱，无法支持消费增长；第二，中产阶级出现空心化，意味着他们不再有能力对未来比如教育等方面进行投资；第三，（中产阶级和疲弱状态）使得税收收入减少；第四，更频繁和更严重的繁荣/衰退交替周期。

道德也有情感的一面。情感在人类天性中的价值不言而喻：同情心、关心、人性化。此外，情感并不止于此，情感也是一种商业元素，它能够到达我们的意识深处，而仅靠商业说服根本实现不了这一点。广告每天都在利用情感将更多的东西卖给我们。在很多情况下故事往往比数据更能激发我们的意识，带来启发并促使行动。

斯蒂芬的一个朋友布鲁克·埃利森（Brooke Ellison）在毕业典礼上做了一个演讲。她11岁时在从学校回家的路上遭遇了车祸，致使颈部以下全部瘫痪，后来成为哈佛大学第一个四肢瘫痪的毕业生。她说："只有通过工作的方式才能让别人意识到四肢瘫痪并不是我生命的全部，而只是一部分。"(注)她不断地提醒2004年毕业的同学们，我们所有人都是瘫痪的，只是程度不一样，"精神的瘫痪让我们不敢面对前面的障碍，并无力采取行动来对自己的生活做出改变；思维的瘫痪让人无视理解他人及他们所处环境的新办法；心灵的瘫痪表现为对不确定性的恐惧，在需要采取行动时选择了踟蹰不前。"

我们鼓励大家对这一点进行思考。布鲁克接着说："只有当我们将无数的可能性看作是集体的机会而非个人的机会时，它们才能发挥巨大作用……正如没有他人的帮助我们就无法移动，没有我们的共同努力世界就无法前进。"我们都有某些方面的瘫痪，通过对真正包容性的思考就可以治愈这些瘫痪。正如布鲁克的结论所说："精神的瘫痪有潜在的希望可以治，思想的瘫痪有理解可以治，心灵的瘫痪有爱可以治。"

组织应向未来的世界证明自己

在很多人的头脑中，总是有千万件远比多样性和包容性工作更加重要的事情。正如经济计划不如救灾那样吸引人，气候变化行动看起来比拯救濒危物种更加难以触及，同组织和人员问题相比，多样性及包容性看起来也非常抽象。直觉的冲动远胜于意愿，即使后者更加勇敢、更加有创造性且更有用，但我们忽视了包容性在未来成本中的重要性和相关性。从定义上来说，包容性组织是能在将来的多样性世界中证明自己的组织。

本书通过工具、证据及启发来帮助践行者在他们的工作场所创造真正的包容性。在这个多样性不断增加的世界，这是组织的必由之路。如果系统化的包容性成本很小或者几乎没有，甚至还能因此节约成本的话，实施系统化包容性的主要障碍就只是态度了。因为额外实施多样性101项目和2.0项目需要很大的容忍度，在现存体系中嵌入包容性是一个聪明而又具有可操作性的挑战。组织是我们生活中的一部分，可以为我们所控制并为个人和社会带来巨大福祉，在这个领域内，你可以通过领导力为社会的更广泛的利益做出巨大的贡献。通过上述的这些争论，我们在最后做出分析，可以基于更好的天性而做出选择，为改变世界带来勇气和意愿。

蒂姆·伯纳斯-李爵士（Sir Tim Berners-Lee）是万维网的发明者，他说："我们的世界需要多样性的思维来面对新的挑战。"㊟挑战的形成架构非常重要，可以用它来确定组织如何面对这些挑战，并找出执行者的动力。假设我们正在寻找人才，正在配置包容性3.0项目并为组织增加价值，我们现在面对的问题并不是为什么要这么做，而是为什么不这样做?

《福布斯》杂志上发表的一篇文章题为《通过劳动力的多样性培养创新》（*Fostering innovation through a diverse workforce*），作者对321名直接负责多样性及包容性项目的高管进行了访谈。㊟这些高管来自美国、亚太地区、欧洲、中东及非洲的大型组织。该研究表明，全球化组织要成功就必须富有创新力和创造力，而唯有兼具多样性和包容性的员工才能实现此成果。因此，我们在本书中要强调的真正问题是，如果包容性人才管理足够强大，为什么没有更多的人这么做?其答案让人颇感不适，因为实现包容性人才管理的主要障碍就是你本人。

关键路径

1.包容性人才管理模式可以简单总结为风险、弹性及产出这三个要点。事实反推和本书前四章的内容已经构建了证据基础。

2.包容性人才管理要求组织首先决定采纳包容性并克服对人才和多样性的孤立思维。候选人则需要完全地展现自己。

3.基于客户相关性、雇员吸引力、消除增长的障碍，更好的决策及道德这五个无可争辩的原因，组织应该开展包容性人才管理项目。前面的四个原因都有大量证据支持来证明其（最低限度的）相关性，第五个原因也在不同个人之间获得了不同程度的认可。

4.多样性不可避免，包容性势在必行。包容性领导力要求我们认清现实，知道每个人都有不同的天分且根据这种天分来采取行动，我们在进行谈话时应该采取这一方法。

5.包容性人才管理是克服同质性人才管理局限的方法，对于历史及偏见也有更好的认识。它让我们得以克服认知失调并增加组织的价值。

---

1. 塞巴斯蒂安·科，英国曾经的“中跑之王”，在他运动生涯的全盛时期共创造了11项世界纪录，1990年退役，目前是国际田联主席。——编者注
2. 玛丽-弗朗西丝·温特斯是温特斯集团的创始人及总裁，该集团创立于1984年，此前她是伊士曼柯达公司的平权法案官员以及高级市场分析员，曾在那里工作了11年。
3. 简·尼尔森（Jane Nelson）是穆萨瓦-拉赫玛尼商业与政府中心（Mossavar-Rahmani Center for Business and Government）的企业社会责任项目的主任及高级代表，2013年4月我在其哈佛大学的办公室同她进行了一次谈话，随后她便和我分享了这个表格。就这一主题，她写了很多著作，最新的著作包括她与大卫·格雷森（David Grayson）合著的*Corporate Responsibility Coalitions:The past*，*present and future of alliances for sustainable capitalism*（出版于2013年）。
4. 改编自Nelson，J（1998）*Building Competitiveness and Communities:How world class companies are creating shareholder value and societal value*，IBLF in collaboration with the World Bank and UNDP;以及Nelson，J（2000）*The Business of Peace*:*The private sector as a partner in conflict prevention and resolution*，International Alert，Council on Economic Priorities and IBLF。
5. Porter，M and Kramer，M（2011）Creating shared value，*Harvard Business Review*，http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value.
6. 工作场所中的5代人：传统一代，婴儿潮一代，X一代，千禧一代，Z一代。
7. Seb Coe speech，Singapore，6 July 2005.
8. www.youtube.com/watch?v=YmwwrGV_aiE Karl Fisch，a Colorado teacher，produced this superb video for his high school class.There have since been several updates–and rip-offs.
9. Sullivan，D（2015）Google Hits the Billion monthly unique visits mark，Search Engine Land，6 January，http://searchengineland.com/google-1-trillion-searches-per-year-212940.
10. Conversation with author，Cambridge MA，April 2013.

11. http://en.wikiquote.org/wiki/Heraclitus

12. Stephen Jay Gould，https://en.wikipedia.org/wiki/Punctuated_equilibrium.

13. www.youtube.com/watch?v=YmwwrGV_aiE

14. www.youtube.com/watch?v=C1LiJuUGpyY

15. http://en.wikipedia.org/wiki/L'Oréal#Advertising

16. *The Guardian*（7 July 2007）You're worth it–if white.L'Oréal guilty of racism.

17. Conversation with Steve Girdler，16 July 2013.

18. *Financial Times*，www.ft.com/intl/cms/s/0/7ef79b48-adaf-11e2-a2c7-00144feabdc0.html#axzz2ZyAImxDI.

19. Sky News（2013）Bunga Bunga trial:Silvio Berlusconi guilty，http://news.sky.com/story/1107593/bunga-bunga-trial-silvio-berlusconi-guilty.

20. Klaus Schwab，conversation in Nai Pyi Taw，June 2013 in response to question from Lucian Tarnowski.

21. Brown，J（2013）Future 2020 workplace workshop at Workplace Forum on Inclusion Minneapolis，11 April 2013.

22. Brown，J（2013）Future 2020 workplace workshop at Workplace Forum on Inclusion Minneapolis，11 April 2013.

23. www.youtube.com/watch?v=C1LiJuUGpyY

24. www.youtube.com/watch?v=C1LiJuUGpyY

25. *The Economist*（5 October 2006）The Search for Talent.

26. 安·玛丽·狄克逊·巴罗在实施有效可行的多样性解决方案方面有20多年的经验，其中包括发展帮助多样性人才获得高级职位的创新项目。

27. 世界正在快速改变，能否生存下来依靠的是适应的能力。

28. Liswood，L（2009）*The Loudest Duck*，Wiley.

29. Pellegrino，G，D'Amto，S and Welsberg，A（2011）*The Gender Dividend:Making the burning case for investing in women*，Deloitte.

30. Burns，C（March 2012）*The Costly Business of Discrimination*，Centre for American Progress.

31. Porter，ME and Kramer，MR（2011）Creating shared value，*Harvard Business Review*，January–February.

32. Hinrichsen，D（1987）*Our Common Future:The Brundtland Report explained*，Earthscan Publications.

33. Porter，ME and Kramer，MR（2011）Creating shared value，*Harvard Business Review*，January–February.

34. Snyder,K(2003)*Lavender Road to Success:The career guide for the gay community*,Ten Speed Press.

35. Boulton,L(2013) Gay Advocates await Fortune 500's Jason Collins,*Financial Advisor*，14 May.

36. Goldman Sachs presentation at The Conference Board，NYC，26 June 2013.

37. Center for Talent Innovation(2013) The power of out 2.0:LGBT in the workplace，NYC.

38. Pellegrino，G，D'Amato，S and Weisberg，A(2011)*The Gender Dividend:Making the case for investing in women*，Deloitte.

39. Pages，C and Priras，C(2010)*The Gender Dividend:Capitalizing on women's work*，Inter American Development Bank.

40. Drue Katakoa，Fellow YGL，conversation in Myanmar June 2013.

41. Hagel，J，Seeley Broan，J and Davidson，L(2009)*Measuring the Forces of Long Term Change:The 2009 shift index*，Deloitte Development.

42. Joy，L and Carter，NM(2007)*Women's Representation on Corporate Boards*，Catalyst.

43. Ross，D(2010) Some research on the business case for diversity and the attitudes of male executives，Sanford C.Bernstein and Co.Center for Leadership and Ethics at Colombia Business School Symposium on Diversity at the Top，10 December 2010，Deloitte.

44. 选自与作者的对话。

45. www.theguardian.com/science/2011/jun/13/research-brain-disordersunder-threat

46. Page，SE(2008)*The Difference:How the power of diversity creates better groups f irms schools and societies*，Princeton University Press.

47. Hunt，V，Layton，D and Prince，S(2015) Why diversity matters，*McKinsey*，January.

48. Jane，A(2006)*Rising to the Challenge of Diversity*，The Work Foundation.

49. *Science Daily*(2006) Racial diversity improves group decision making in unexpected ways–according to Tufts University，*Science Daily*，10 April.

50. Trompenaars，F and Hampden Tierner，C(2012)*Riding the Waves of Innovation*，McGraw Hill，pp.74–75.

51. Marie Danziger in conversation with co-author Steve Frost in Cambridge，MA in March 2013.

52. http://bits.blogs.nytimes.com/2009/03/30/microsoft-encarta-dies-afterlong-battle-with-wikipedia/

53. Martinez， M(16 March 2012) London Vanguard seminar.

54. Surowiecki， J(2005)*The Wisdom of Crowds:Why the many are smarter than the few*Random House.

55. Trompenaars， F(2007)*Riding the Whirlwind*， The Infinite Ideas Company， p.77.

56. Trompenaars， F(2007)*Riding the Whirlwind*， The Infinite Ideas Company.

57. Prause， D and Mujtaba， BG(2015) Conflict management practices for diverse workplaces， *Journal of Business Studies Quarterly*， 6(3).

58. http://laughingsquid.com/bad-with-names-a-comic-about-forgettingpeoples-names-by-doghouse-diaries/

59. www.telegraph.co.uk/news/science/9886455/Mind-of-its-own-buildinga-human-brain.html

60. Archer， D(2013) Could America’s wealth gap lead to a revolt?*Forbes*/Leadership， 4 September.

61. Jones， O(2012)*Chavs*， Verso Books.

62. www.cpag.org.uk/child-poverty-facts-and-f igures

63. Stiglitz， J(2013) The price of inequality， *New York Times*， http://opinionator.blogs.nytimes.com/2013/01/19/inequality-is-holding-back-the-recovery/.

64. *The Economist*(2012) The United States:The rich and the rest， *The Economist*， 13 October.

65. Brooke Ellison class day speech， Harvard Kennedy School， May 2004.

66. http://thinkexist.com/quotes/tim_berners-lee/

67. *Forbes*(2011) Global diversity and inclusion:Fostering Innovation through a diverse workforce， *Forbes*/Insights， July.

第二部分　如何迎接挑战

我们已经展示了包容性人才管理在实践中有什么作用，确定了人才管理链中的几个关键阶段，并说明了如何在恰当的时间及地点采取恰当措施来培养多样性和包容性的人才。来自我们访谈过的组织的真实事例有力地支撑了我们的这些建议。

在2015年有58%的英国组织制定了正式的多样化策略。[注]然而，这些组织中大部分都还停留在多样性101项目和2.0项目阶段，它们可以从之后的项目中学到更多东西。此外，在公共服务和私营领域之间也存在巨大的差异（分别是87%和47%）。公共服务部门是私营部门应该学习的表率，在此问题上政府部门更加主动一些。

令高级管理人员大失所望的是，我们必须表明并没有什么特效药。不过，却有千百万小箭头为你的组织指明能够变得更具包容性的方向。幸运的是，这些箭头最终全都落在两个点上，即系统和领导力。

系统

这些都是流程变化，往往变化不大，也不是革命性的，但是全部综合起来却可以改变世界。我们把这个叫作“助推力”。我们在第二章中已经学到过，助推力是带着实际干预的目的设计出来的，旨在改变我们的决策框架。[注]比如，如果大批量购买能够获得更大折扣，我们就会选择批量购买。助推力更了不起的地方，在于它通过改变我们的决策环境来影响无意识的决策，而这并不依赖于“培训”。

我们认为自己在决策时能够保持客观，但这只是表面现象，因为我们总是依赖于自己以前积累的经验，这些经验对我们自身来说是独一无二的，但无疑也是带有偏见的。我们依赖于想象，比如固有思维，而不是事实，因为事实总是隐藏在我们行动的表面现象之下，我们却把这些表面现象看作捷径。

要改变一个人难比登天，而改变人们做决策的环境则较为容易。哈佛大学肯尼迪学院的一项研究[注]表明，如果候选人以群组的方式接受面试，就能为招聘带来更多的多样性，而传统的逐一面试则做不到。团队的影响降低了个人无意识偏见所带来的影响，这意味着当妇女逐个接受评判的时候（无论是接受男性还是女性评判），她们都会极大地受到陈旧性别观念的影响。如果她们和男性一起接受评判，过去行为中的“事实”就会占据主导地位。“助推力”提高了整个流程的客观性并能带来更多真正基于表现的（多样性）结果。改变环境及我们做决策的参照系，就能带来更大的多样性。

我们将在第五章中对目前很多组织所采用的招聘方法提出挑战。在一些案例中，如果他们发现自己的招聘依赖于同质性人才管理的流程，我们的访谈就会促使他们对自己的内部流程提出质疑。

第六章通过采纳包容性措施来检测什么才是提升员工素质的更好办法，探索了在进行人员评估时的决策过程，并以此来了解它们如何确定给哪些人升职及如何制订后续的发展计划；描述了将发展同职业规划相结合，以及利用透明、公正、客观的流程，而非无意中的歧视性流程来对人员进行评估的重要性。

第七章集中讨论了如何留住人才，展示了包容性人才管理如何能更好地留住多样性人才。现在，组织需要为它们的员工提供多样化的职业发展道路，我们确定了组织人才流失的十大原因并为组织挽留人才提出了具体可行的方法。

领导力

第二个的关注点是领导力，其核心在于让个人承担责任并更加清醒地面对我们每天做出的无意识决定，同时兼顾个人利益和集体利益。这反过来也可以成为我们自己的利益，这一点也可以从我们在第一部分中学到的“零和效应”及“把蛋糕做大”的理论来说明。

第八章分析了包容性领导力如何从CEO及重要的总监开始自上而下地实施，勾画了他们在升职和应用包容性人才战略中的重要职责。我们对一些CEO的访谈揭示了他们在自己企业内支持多样性的动机，他们的个人经历如何影响到他们的观点，并分享了他们的积极参与如何给企业带来巨大的改变。

既然领导力可以在任何一个层面实施，我们也可以讨论自下而上的领导力。这可能是本书中最重要的一章，因为它关注的是读者（即你）个人在不需要任何来自其他人的允许、资源甚至时间的情况下能做什么。

系统（助推力、克服无意识偏见）及领导力（为实现包容性而刻意地履行个人职责）二者对于实施包容性人才管理都是必不可少的。图表5.0对此进行了概括，正如以下几页中展示的那样，这并不难实现。

图表5.0 如何包容性地管理人才

系统性			领导力		
无意识的（助推力）			有意识的（行动）		
招聘	晋升	挽留	理解	领导	达成
第五章	第六章	第七章	第八章	–	–

1. The CIPD/Hays Resourcing and Talent Planning Report（2015）.
2. 例如，泰勒（Thaler）与桑斯坦（Sunstein）共同提出了助推力理论。

3. Bohnet， I.， van Geen， A.and Bazerman， M.（n.d.）When Performance Dominates Gender Bias:Joint vs separate evaluation， Harvard Kennedy School.

第五章　招聘中的包容性人才管理——寻找多样性的人才

招聘就像谈恋爱，双方必须能够互相吸引。恋爱的时候，我们都是非理性的，但是我们试图保持并假装理性，还经常为我们做出的有问题的决定进行冗长的辩解。

在同质性人才管理的世界里，招聘者（假设是男性）因历史原因而比候选人（假设是女性）更加强势。在这里我们特意用模式化的不同性别对比来进行举例，毕竟这是同质性人才管理。不过，情况已经逐渐发生了改变。现在双方的关系更加平衡（谢天谢地），候选人能获得比以前任何时候都更多的信息和选择。

就像恋爱一样，问题不可避免。从某种意义上讲，招聘的整个过程就是一个歧视的过程：我们拒绝那些对自己没有吸引力的人，也不想与那些会拉低我们品牌和身价的人合作。然后，我们再来对为什么要拒绝他们做出解释（我们其实已经开发出了一系列人力资源工具来这么做，如图表5.1所示）。

现在企业前所未有地需要将招聘活动在本质上与组织的目的和战略结合起来。比如，如果创新是组织的关键目标，那么在招聘过程中就要明确表现出这一点。招聘，尤其“多样性”的招聘不应该只是简单的一个“部门”的职责。每一个招聘者，实际上每一个雇员都应该对多样性招聘负责，而不是仅有一个孤立的“多样性招聘者”。人力资源专业人员及主管不仅需要关注当下的业务优先级，更应该预见到在团队内能够形成在未来帮助他们保持竞争力的技巧、能力以及思维方式。

图表5.1 如何包容性地进行招聘

需求工具	如何提高对多样性人才的需求
目的明确的规划——我们想要什么样的人	
1	制订策略性的用工计划并重新设计岗位
2	应用数据并设定指标
3	改变挑选条件及工作描述
即时评估——助推力和领导力	
4	通过提高认识水平和增加助推力以减少偏见
5	在所有入选者间实现平衡
6	在面试团队中使用混合成员
7	雇用团队，而非个人
8	在决策中划分职责
节约时间的方式能够走得更远	
9	利用技术与运算法则
10	有意冒险扩大人才组合
供给工具	**如何提高多样性人才的供给**
前瞻性市场营销——创造新的模式	
1	让你的雇员重视包容性结构
2	目的明确地扩充人才库
3	把代表性不足的群体当作目标
建立稳定的人才通道	
4	建立有保障的面试体系
5	设立回归者项目
6	采用学徒制
7	与合作伙伴一起制订招聘行动计划
对利益相关者进行果断而透明的管理	
8	为招聘者设定标准，督促他们推进
9	利用政府的激励
10	沟通与建立模式

我们的恋爱可以先从供给方开始（人才提供者），我们也可以从需求方来看（需要求职者的雇主）。图表5.1是我们本章的路径图。我们从需求开始，毕竟，大家必须首先想要获得并相信多样性，因为这

些期望能够塑造对产出起决定性作用的行为。㊟如果你想要实现多样性，你就必须说服人们相信你对此是真心实意的，否则他们根本不愿意倾听，更不用说执行。

如何提升对多样性人才的需求

目的明确的规划——我们想要谁

制定战略性人才规划（SWP）并重新设计岗位

这是包容性招聘的先决条件，要求你预先有的放矢地对想要发展的人员或者能力进行大量的思考。亨利商学院（Henley Business School）的尼克·凯姆斯利（Nick Kemsley）教授将此解释为“确定对人员及组织能力的需求、风险以及商业策略……把它们传达给员工，制订好计划以明确我们需要什么，何时需要”。换句话说，为接下来3年制订人员计划，而不是仓促应对一线经理要求在3个月内“找到人选”的电话。

令人奇怪的是，很多公司在其他方面都有相应的计划，比如运营计划，但是却没有战略性人才规划。航空公司不会不对竞争者进行分析就盲目开辟一条新航线，生产商不会不对需求和供给能力进行预测就开发一个新产品，而人力资源专业人员却习惯于填补空缺的职位。

如果按照“一个萝卜一个坑”的方法用狭隘的观点凭感觉来定制岗位，补缺式招聘仅是一个战术手段。我们应该了解淡旺季，据此调整员工的数量，了解可变因素并一一将它们列出，这对于最大限度地使用现有资源并对未来的资源进行预测极为重要。但这只是短期内可执行的人才规划，它关注的是“现在我们具备了哪些未来发展所需的资源”这样的问题。这更像是“人才的实施计划”。

这个问题没能解决“我们将来需要的资源有哪些目前还不具备，我们现在有的哪些资源将来用不到”，其部分原因是新技术的出现、不同的客户要求及变革的步伐过于紧迫。不过这也经常是商业策略合理而必要的一个简单阐释。

战略性的人才规划应该做到如下四个方面。

1.延长时间维度——至少要以1~3年为一个阶段，要避免在经营中总是忙于处理眼前事务而迷失其中。这样才能为寻找到更优秀的人才，改善流程和环境带来更多的机会，从而让他们得到发展并参与其中，而不是选取我们找到的第一个“合适”人选。

2.扩展空间——通过在整个组织内开展工作，我们再也不用去指责某些部门或个人。这样我们就有可能超越狭隘之见，也不用去挑战既得利益，从而能从组织层面确定人才管理方案。

3.带来规模化经济效应——我们可以因此而节约资金，不仅是因为提前做好准备而提高了效率（比如批量招聘，根据整个市场的需求提前或延后招聘等），还可以通过减少仓促或者糟糕的招聘来减少损失。

4.管理战略风险——我们发现人们总是喜欢在做某些事情之前冒险采纳会给自己带来高风险的方案，以期望侥幸获得竞争优势。

从长远来看，把组织看成一个整体并从大局考虑问题能够帮助经理们从一个更大的人才库里进行选择，自然而然地开启吸引和选择更加多样性人才的机会。

战略性人才规划为微提升（micro-improvements）带来了机会，比如因为未来的需要及吸引多样性的新型人才等目的而对工作进行重新设计。我们不应该把灵活性工作模式强加到20世纪的商业模式当中，

相反，战略性人才规划是基于工作时段、地点、职位描述及灵活度而对工作进行重新定义的一次机会。让大家再次审视工作的任务、职责及所需的相应技能（未必是经验），移除那些可能对某些特定人群具有不公平倾向的无用的限制条件。（详见后面第三部分）

我们在第三章中讨论了工作的未来。艾莉森·梅特兰（Alison Maitland）强调在灵活性工作的观念上有必要改变思维模式，让它变成“所有人的福利”，而不是“新员工的特权”。注她指出，如果员工有真正的灵活性来根据自己的特性选择工作方式，他们依然能够完成自己的既定目标。这对男性和女性同样适用，很多引入了弹性工作制的公司都在留住关键人才方面得到了提升。

战略性人才规划的关键点将招聘中的即时反应变成了预先筹划。应该让战略性人才规划成为商业计划周期中长期不变的部分并对其进行定期评估，从而保证组织的人才能够不断满足战略目标的需求。

英国国家电网

英国国家电网（National Grid）负责向英国全境输送电力和煤气，而且该公司在美国也有很大的市场。目前该公司拥有的2.4万名员工大部分年龄都在40~55岁，主要是男性，在未来10年中它们将面临熟练工程师短缺的问题。

因此英国国家电网公司管理者积极地想吸引年轻人，尤其是年轻的女性工程师加入他们的员工队伍。英国国家电网意识到在它们的团队中，如果男女搭配就能够获得多样性的思维方式、别具一格的谈话并能最终带来质量更高的决策。为了能够招聘到它们需要的人才类型来完成战略目标，这家公司的战略性人才规划需要关注那些可能在未来成为工程师的人，而不是现在的工程师。

通过确定未来人才的来源、淘汰率及未来将退休的人员，英国国家电网制订了方案和计划。该公司已经实施了一系列的人才发展项目，既有培训老师的免费学习资源，也有开放日及工作经验整理。它们积极地参与到企业、政府及教育项目之中来提升员工在本行业的职业发展机会。(注)

埃维诺公司

帕梅拉·梅纳德（Pamela Maynard）是埃维诺公司（Avanade）的欧洲区总裁，该公司是数据服务提供商。在她的领导下，在传统的男性主导行业中，埃维诺公司率先在IT行业中将招聘女性变成了战略性人才规划中的优先战略。

在初创的几年里，埃维诺公司曾经倾向于招聘有类似思维的人员。这种方式带来了一种单一文化，刚开始运转得很好（正如我们在第一部分讲到的，短期内同质性团队比多样性团队表现更好）。不过，它们必须满足客户的要求才能实现业务增长。这就需要一个具有更大多样性并能获得更加多样性客户的新思维模式。帕梅拉说过：

> 2011年我们着重于发展技术，当时除我之外还有150名男性员工。现在我们需要可持续的增长。为了达到这一目的，需要对我们的文化做出改变，从一个重视发展速度和在市场方面的决断力与竞争力的文化转变成一个重视协作和伙伴关系的文化。随后我们就看到了改变性别平衡的紧迫性。

应用数据来设定目标

大部分组织都宣称它们想要多样性的员工，但是却不知道自己是否正在这么做，因为它们没有对此进行评估。如果我们重视什么，我们就会对它进行评估。如果企业没有盈利和损失的数据，运输机构没有载客率的信息，或者一家超市不确定如何根据当地社区的消费结构

安排进货，那这一切简直就是无稽之谈。如果我们认同第四章讲到的商业案例，我们就需要在多样性和包容性的范围内来衡量商业表现。否则，我们如何表述什么样才算是好的，我们是否正在变好或者变坏呢？

好人总是认为自己比较公正并且雇用了“最好”的人，因为他们“一视同仁”。不过，我们知道系统充满了偏见，我们的决策充满了偏见，而且，如果我们对不同的人全都“一视同仁”的话，最终的结果一定是不公平的。至少，设定目标能够向我们展示出没有掺杂偏见时优秀的人才是什么样的，人们常常认为设定目标就像是把斯大林主义（Stalinist）强加在一个原本运转良好的劳动力市场中。实际上，基于充分数据而设定的目标是矫正市场错误的聪明而有效的办法。

把管理信息和多样性数据整合在一起，就好像在年度商业计划中加入战略性人才规划一样。因为它会在合适的时候在组织内引发一些如何管理人才的根本性问题，所以它将为组织带来重大价值。

大部分组织都会按照性别来进行区分，但是很少有年龄、种族、残疾及性取向的数据。为了让分析数据有足够高的样本量，应该采取一种全体参加但可自愿退出的方法，而不是自愿参加的方法。㊟数据可以通过员工调查的方式来进行收集，可以采用调查问卷或者更加复杂的即时问卷，在某一个特殊的时候，比如在发工作表单或者银行账单时填表。

毕马威公司

作为一家存在着大量偏见的专业服务公司，毕马威公司特别容易受到那些认为自己极为公正的聪明员工的影响。过去3年的招聘数据表明毕马威公司正在变得越来越同质化，多样性越来越少，一年更甚一年。优秀的人总是以自己为模板去招聘。这样一直持续了3年，如果它们放任这个趋势发展而不马上采取行动，高层中的女性和少数族裔就

会越来越少。当市场和客户群变得越来越多样化的时候，向其反方向发展的趋势从商业的角度来看是不可持续的。

毕马威公司重新设定了它们想实现的趋势，针对市场上可获得的人才和从公司内部的低级别人才开始。公司按照比例(注)制定了一个高效人才市场所应该达到的多样性目标。公司副总裁梅尔·理查德（Mel Richards）说："在所有专业服务公司里，毕马威公司在2014年第一个主动发布了这么详细的多样性目标，我们对此深感自豪，而且这个目标不只涵盖了性别问题。我们需要设定一个基准，这非常重要，根据这个基准我们就可以不时地对流程进行评估并对行动进行相应的调整。我认为组织不仅应该在所取得的成绩上保持透明与协作，对成长道路上所遇到的挑战更应该如此。"

西蒙斯律师事务所

2005年，西蒙斯律师事务所（Simmons & Simmons）成为第一家在线发布和评估自己多样性数据的国际律师事务所。它们一直坚持这么做(注)，最终这种透明度为它带来了比众多竞争者更快的发展速度。在2014—2015年度，该机构中获得晋升的合伙人中有30%是女性，而现在选举出来的董事会成员中女性已经占到了50%。

斯塔福德郡警察局

2005年，性取向监管还是一个禁忌，尤其在警察行业。斯塔福德郡警察局（Staffordshire Police）在当时进行了员工问卷调查来确定他们的多样性信息，调查表明只有1%的人是同性恋者，这实际上比真实的LGBT人士的数量要少得多。换句话说，人们对表明身份感到不安全。

它们每年都会做一次问卷调查并为改变文化做出了巨大的努力。仅仅是通过提问题并且给大家表明身份的机会就已经表现出了领导层要进行变革的决心。每年宣布自己是LGBT人士身份的人数都会增加

大约1%，到2010年前总共已经有6%的员工被确定为此类人员。5年之间斯塔福德郡警察局就改变了组织的文化，从一个LGBT人士不敢出柜的文化变成让他们敢于出柜的文化。这不仅让参与的个人受益，而且惠及所有员工，他们认为因为大家可以展现真实自我，工作的氛围得到了改善。

改变选择条件及工作描述

在墨西哥湾漏油事件以后，英国石油公司（BP）将“有主见”作为一项新的价值观，以此鼓励公司员工勇于表达并挑战决策。不过，一名白人男性的主见往往属于自己的常规表达方式并且能够获得表彰；而女性或者少数族裔的主见却可能被认为超出常规（自以为是）而受到惩罚。“有主见”在此层面上是非包容性的，应该从工作描述和面试评价中删除。

很多组织在寻找候选人的过程中开出的很多条件都值得怀疑。它们喜欢符合条件的而讨厌不符合条件的。这里有一个更具包容性的方法可供选择。

在简化的举例中（图表5.2），我们如果用陈述条件（英语技能、技术专长及“文化契合度”）对3名候选人进行排名，本获得最高分12分，莎莉获得11分，莫获得10分。

图表5.2 包容性选择

候选人	莎莉	本	莫
陈述条件			
英语技能	4/5	4/5	3/5
技术专长	4/5	4/5	5/5
文化契合度	3/5	4/5	2/5
小计	11/15	12/15	10/15
评分条件			
IQ值	4/5	5/5	4/5
口音	5/5	4/5	3/5
相似度	4/5	5/5	3/5
小计	13/15	14/15	10/15
需求条件			
游戏能力	3/5	2/5	5/5
社交媒体技能	3/5	3/5	5/5
对技术的掌握	3/5	2/5	4/5
小计	9/15	7/15	14/15
雇佣决定			
同质性人才管理的总分	24/30	26/30	20/30
包容性人才管理的总分	33/45	33/45	34/45

我们来看一下对决策真正起决定性作用的无意识选择条件。陈述条件都被无意识的偏见强化了。本在这方面的可能性被放大了，因为他的极大相似度及相似的思维让大家觉得他更聪明；而莫落在后面是因为他的口音让大家认为他不聪明（相似度也不高）。

只有当我们审慎地来看一项工作真正需要什么（以及哪些条件没有包含在现有的工作描述中）时，我们才能重新考虑如何做出决策。实际上，组织将会经历一个变革的动荡期，而其真正需要的是一个能够帮助企业重塑品牌的技术大咖。用这种方法来评估的话，莫就可以得到最高分，但是这些条件并没有列入选择的过程，因为主管经理和人力资源负责人并不会重视这些。一旦这些条件被纳入进来，你就会看到莫的得分已经超过了莎莉和本。

包容性人才管理旨在扩充可提供给组织使用的工具箱，增加工具的多样性以便帮助组织应对所面临的挑战。我们不应该雇用更多的优秀（但是相似的）人才，而应该积极地寻求差异性。这并非出于慈善，而是源于对多样性工具箱的紧迫性需求，因为我们目前面临着诸多的挑战，却缺乏解决问题的技能。老的方法不再有效了，更多像本这样的人并不会带来答案。

英国O2公司

O2公司是英国的一家电信运营商。该公司的人力资源总监安·皮克林（Ann Pickering）告诉我们，她如何在对一座伦敦东部大学的访问后决定对招聘流程进行全新的审视。在那里遇到的人让她感到惊讶，虽然他们完全可以去读一所英国罗素大学集团（Russell Group）的学校，但是却因受到经济或文化的限制而无法选择这些大学。在此前，O2公司根本不会考虑这些受访者所读大学的求职者。

回到办公室后，安建议人力资源团队在未来的面试中可以要求候选人不提供个人简历，而是注重O2公司认为职场取得成功最为重要的三个因素：决断力、驱动力及影响力。在线申请不再需要提供诸如大学及性别等详细信息，以避免无意识的偏见。

结果让招聘者有了更大的人才库，并且决策者再也不会受到候选人教育背景的影响，他们都被解放出来以便能够更加关注于关键的成

功因素。

企鹅兰登书屋

企鹅兰登书屋决定使用社交媒体汤博乐（Tumblr）来为它们的市场部门招聘所需人员。这个招聘项目瞄准那些在市场营销工作中富有激情但没考虑过要在出版行业（该行业同质化程度特别高）工作的人员。

招聘人员设计这个项目来评估创造性，而不是经验，面向包括高中毕业生（16~19岁）、大学毕业生及在职的所有人员开放。

企鹅兰登书屋不要求申请者提供简历，而是通过市场营销领域的7个关键条件（好奇心、对我们目标的热情、有想法并能化为现实的能力、数字化思维、对社交媒体的把握、说服力及适应力）来衡量申请者。它们收到了800多份申请。

结果呢？企鹅兰登书屋新员工的多样性得到了极大的增强。一个开蛋糕店的母亲、一名研究加拿大历史的毕业生、一名高中生和一名曾经的软件销售代表加入了一个为期18个月的项目，该项目包括入职介绍及在企鹅兰登书屋的两个部门开展两次为期6个月的实习。注

企鹅兰登书屋的人力资源总监尼尔·莫里森（Neil Morrison）说："我们对这个新项目满怀热忱，因为我们想听到新的声音，寻找不同的观点并发现新的方法来讲述我们的故事，只有这样才能让我们已经拥有的人才变为财富。"

泰特美术馆

泰特美术馆的组织发展负责人薇尔玛·尼可莱德（Vilma Nikolaidou）说他们改变了对实习生的选择条件。过去实习生是没有报酬的，往往吸引到的是背景优越的人员，并没有现成的流程，所以对这些机会也没有公开、透明地发布广告。薇尔玛告诉我们："我们改变

了过去的独断做法是因为我们想吸引更加多样性的实习生并提供更加系统的学习机会。”

2011年泰特美术馆改变了对实习生的政策并为实习生引入了伦敦及全国生活补助支付计划，建立了明确的学习目标。筛选的过程已经纳入到人力资源管理之下，泰特美术馆也在其官方网站上发布了实习机会的广告，并在社区伙伴及它们的外展项目中进行了推广。结果，这些举措极大地增加了具有多样性背景的申请者，实习生的多样性概况也发生了变化。泰特美术馆在选择实习生时更多看重其长期的潜质，而不是像此前那样看重教育背景和对这个岗位所做的准备工作。

进行即时评估——助推力与领导力

通过提高意识和增加助推力来减少偏见

无意识的偏见（见第二章）在组织中无处不在，尤其在压力和变革中更加普遍（或者当招聘仓促完成时）。当我们使用了大脑中98%的无意识部分做决策而没有用清醒意识作决策的时候，这种情况就会出现。要消除无意识偏见并不困难，因为（1）我们并非故意如此；（2）它满足了某项需求——如果没有模式化思维和其他认知捷径，我们根本无法度过一天。

首先，我们必须承认自己确实存在偏见。我们是否承认这一点是一种选择。只有这样我们才可以通过两种方式减少偏见——有意识的领导力（自我意识）及对无意识体系的调整（助推力）。在第一种情况下，无意识偏见的培训往往包括一系列能够表现出个人成见的测试。我们要注意这只是一项发现，而不是指责——无论我们喜不喜欢，每个人都抱有偏见。内隐联想测验[注]是让大家意识到自我成见的一个好方法。该方法在20世纪90年代末期由安东尼·格林沃尔德（Anthony Greenwald）和马泽瑞·巴纳基（Mahzarin Banaji）最早提出。其核心是提出了一些概念之间的联系，比如“男人”和“汽车”，或

者“女人”和“家务”，通过这种方式来评估个人所隐藏的联想（以此来评估偏见）。自该方法1998年发布以来有1400多万人完成了测试，通过这些测试你可以得到一条钟形曲线，而你的测试结果也是线上一点。

系统化的措施可以在制定决策的节点上利用精心设计的干预措施来改变决策。“助推力”是通过温和的推动方式，让招聘者在自己没有注意到的情况下向着包容性行为的方向发展来减少偏见的一种行动干预。一个例子是对应聘进行分组并在其中进行选择，而不是一对一选择。另一个例子是设计和提出的问题要能够引导大家用另一种方式来进行思考。比如面试中通常会问到女性的一个问题：“你会接受一项国际任命吗？”如果我们换一种提问方式就会得到不同的结果：“你会考虑在未来的某个时刻接受一项国际任命吗？”在第二种提问框架下，25%的女性会做出肯定的回答。注

英国行政部门

2015年10月，英国政府宣布在行政部门（Civil Service）的申请流程中开展“匿名”的方式，即申请人的信息中只会体现他的技能而不会体现他的名字。这是因为2009年开展的一项研究证明在招聘中存在着种族歧视：如果简历上的姓名显示出不同的种族和文化背景，其收到答复的比例就会不一样。注名字听起来像白人的申请者接到招聘者电话的可能性现在是听起来像少数族裔的申请者的两倍。注

约翰·曼佐尼（John Manzoni）是行政部门的执行长，他说：“我很高兴能够扩大匿名申请在行政部门的使用——我们能够带头采取这一措施非常重要，这是重要的一步，能够帮助我们构建一个比现在更加有才能、更加多样化且更加高效的组织，我对此深信不疑。”承诺通过匿名方式招聘的组织目前已经招聘了180多万名员工，其中包括英国广播公司（BBC）、英国国家医疗服务体系（NHS）、毕马威公司、汇丰银行及德勤公司等。

谷歌公司

谷歌公司对其历来强调教育背景和考试成绩的政策产生了质疑。其人力资源部高级副总监拉斯洛·巴克（Lazlo Bock）说：

> 这是我们人员评估中的一个缺陷——我们假设读哈佛大学、斯坦佛大学或者麻省理工学院的人都是聪明的；我们假设考试分数高就能工作好……你从哪里毕业与你在职业生涯中的5年、10年及15年干得如何根本没有任何关系。因此我们应该忽略掉这一点。[注]

相反，谷歌公司使用工作样本测试（work sample tests）或者一般认知能力（general cognitive ability）让员工从学校所带来的偏见最小化。每一名申请者都至少会接受4次面试。

脸书公司

脸书对于无意识偏见引入了开源的在线课程，所有访问其网站的人都可以看到这些内容。脸书的创始人马克·扎克伯格说："很少有女性或者少数族裔的毕业生拿到工程学学位。"[注]他多次表示它们需要多样性的劳动力来为每个月多达14亿的脸书用户提供更好的产品。它们的全球雇员中有31%的员工是女性，然而其中只有15%的人从事工程师的工作，黑人只有2.7%，而拉美裔也只有4%。脸书正在鼓励它们的招聘人员在面试候选人时不要考虑其他因素。

在所有入选者间实现平衡

同质性人才管理大行其道的一个原因是人力资源部门指责直属经理没有选择多样性人才，而后者则指责前者没有提供多样性人才。要想打破这种零和效应，需要的仅是一个多样性的候选人名单（diverse slate）。如果我们重视多样性，就可以在面试时把它设为你想看到的

要求。现在很多组织都坚持在每个开放性职位招聘的候选人名单中，至少有一位女性及一位被忽视的少数民族候选人。(注)

美国橄榄球联盟

美国橄榄球联盟（National Football League，简称NFL）在2003年引进了鲁尼原则（The Rooney Rule，以匹兹堡钢人队的董事长丹·鲁尼（Dan Rooney）的名字命名，他也是该队多样性委员会的主席）。因为美国橄榄球联盟65%的球员都是非裔美国人，但是非裔教练员的比例还不到10%，该规则要求在面试新的教练员或者经理时需要包含少数族裔成员。从2002到2012年的10年间，少数族裔教练员的数量从10%增加到了20%。鲁尼原则增强了从少数族裔中招聘主教练这一意识，因此下一步是要通过实例证明这么做能给团队及其成绩带来的极大利益。

在面试团队中使用混合成员

一个专业服务公司的合伙人私下承认他们雇用了一名资质平平的男性合伙人。当别人问他为什么时，他说："因为这家伙通过了那么多轮面试，见了那么多人，一直走了下来。"进一步询问后，我们发现这名候选人是一位在公司工作的朋友推荐的，刚因另外一个公司裁员而离开。这是一个老男孩关系网（old boy network）的案例，他们互相推荐。他确实经过了很多轮面试，但全部都是其他男性对他进行的一对一面试。没有人觉得他很优秀，但是大家都觉得他是个不错的家伙，所以他们都没有做出决定而是把他推来推去，希望下一轮面试官做出决定。

相反，一个由混合成员组成的正式面试流程（由不同性别及不同部门共同组成的）可能在早期的过程中就把这人淘汰掉，这样能节约其他各轮面试中所花费的大量时间和金钱。高盛集团、劳埃德银行

（Lloyds Bank）及毕马威公司现在都坚持在招聘高层人员的任何面试中至少包含一名女性成员。

混合团队能够使选择透明化，认知严肃化。为了让他们的作用最大化，要在他们个人完成面试后再把他们叫到一起。这会降低群体思维的风险并从不同角度增进理解。谷歌公司引入了一个原则，要求经理不能参加本部门团队候选人的面试。

英国利兹大学

英国利兹大学（Leeds University）明确规定，每个级别的每次升职面试都必须有一名教授、院系代表、人力资源部门员工及独立的第三方（同该职位没有直接联系并能够带来不同观点的人）。此外，利兹大学还规定不能出现由单一性别组成的团队。

雇用团队，而非个人

若你把5岁的孩子带到超市（这绝不是个好主意），付款之前如果让他们流连在诱人的通道里，他们就会随意挑选自己喜欢的巧克力。如果得不到他们可能就会哭喊和尖叫，专业服务公司的合伙人在得不到自己想要的候选人时，也会有类似的表现。

如果你告诉孩子我们接下来3个月都不会再来超市，让他们买够接下来3个月要吃的巧克力，他们就会选择很多不同种类的巧克力。这是因为我们进行群体挑选时在多样性方面给了他们压力，或者时间压力。超市常常把相似的巧克力捆绑在一起打折销售（“家庭套餐”），并把多种糖果包装成“盒装精选”。我们会为多样性支付额外费用，因为我们觉得这个更好。

如果我们把类似原理推广到招聘程序，我们就应该以群体模式进行招聘，而不是一对一模式，以此来减少无意识偏见。

按照通常的一对一模式进行招聘，很可能每一个候选人都会受到不公正的评价，比如个人吸引力方面。在一对一的情况下，我们按照个体来选择候选人，并没有从更高的层面上意识到我们在不断招聘相似的人。但是如果在同一时间对他们进行面试，那么评估就可能更多地侧重于技能和表现——即使面试官对于多样性的商业案例高度怀疑，他们依然不太会让5个相同的人通过面试——他们更愿意选择一个“家庭套餐”的组合。所以，如果你发现10个人需要评估并最终选出5个，这5个人会比一对一面试所筛选出来得更加具有多样性。

伦敦奥组委

2012年伦敦奥运会和残奥会组委会所进行的集体面试造就了一种新的标准。这是首次进行的集体面试，其目的是为了加快招聘的进程并节约时间和金钱，因为需要在很短的时间内招聘到很多人。不过，这变成了一种有效的包容性方法。通过多样性的面试人员（混合团队），从以群体为单位的多样性候选人（平衡性候选人名单）中进行招聘，帮助他们选择了多样性的人员，而不是相似的人员。

在决策中划分职责

某专业服务公司合伙人做出了雇用一名资质平平者的决策，这就是因为缺乏责任心。巴克莱银行（Barclays）的前任CEO鲍勃·戴蒙德（Bob Diamond）说：“企业文化就是人们在无人注意时做出的举动。”注实际上，当决策透明时人们也会有不一样的表现。公司总是希望大家都对业务的损益负责，如果我们真的重视多样性，为什么不用相同的标准让它们也为招聘的多样性负责呢?

伦敦奥组委

在伦敦奥组委，官员和部门负责人都要为他们招聘的多样性决策负责。按照多样性的标准（性别、种族、残疾人士、性取向、当地人、此前失业等），招聘任务被分配到每个月中，既由部门负责，也

要作为标准化管理信息纳入工作汇报供所有官员传阅。虽然没有设定指标，但是相关数据将会被纳入工作表现衡量表中进行排名，比如雇用残疾人最多的部门排在最前面，而雇用残疾人最少的部门则排在最后。鲍勃·戴蒙德发现，人们都不想落后，都想成为排名表中的前几位，从而能在同事和CEO面前赢得荣誉。伦敦奥组委创造了多样性的市场并使之成为一项公共利益。

节约时间的方式能够走得更远

利用技术与运算法则

提高人力资源需求预测的质量能够帮助组织在对未来的资源进行规划时更加主动。有多大比例的员工需要晋升到更高的岗位及有多大比例的岗位需要通过外部招聘也是一个协调性规划。通过分析现在员工的数据可以确定组织需要具备什么样的能力才能取得成功，并帮助经理了解这些是否确实是他们需要具备的能力。

《纽约时报》上曾发表过一篇题为《运算法则是否能比人类做出更好的招聘》的文章，㊟该文章强调了获得良好数据的重要性。传统思维认为软件的自动化功能大有用处并且能够提升招聘水平，但该文章对此提出了挑战。人力资源所有的招聘实践看起来和自动化程序是完全不同的。很多组织的常规做法是把职位同申请者进行匹配，以此来看他们是否合适。然而，现在也有很多组织正在转变这一传统做法。

吉利德公司

吉利德公司是硅谷的一家初创企业，它利用雇主公布的公开信息（比如在领英上）去寻找能与组织所需技能相匹配的人选。它们的运算法则能够根据某些人在职业中的发展来确定哪些人可能在寻找新的职位，以及什么时候联系他们最好。它们选择候选人的多样性范围通

常比雇主更大，而且女性更多地被推向技术岗位，候选人在年龄、教育及社会经济背景等方面的跨度也更大了。

另外一个初创组织利用运算法则来分析招聘广告中所使用的语言，并据此确定了2.5万个具有性别歧视的短语。例如，顶级、积极进取及忠于使命等词语往往对男性更有吸引力，而伙伴关系、学习热情等词语对女性更有吸引力。

萤火虫的自由

德勤公司及英国标准人寿公司（Standard Life）正在使用一款名为“萤火虫的自由”的线上及手机游戏来招聘毕业生，这款游戏是由英国的北极海岸（Arctic Shores）公司设计的，用来评估应聘者的创新性、创造力及解决问题的能力，需要20~30分钟才能完成。通过游戏中的各种挑战能够发现玩游戏者的人格特征及自然偏好。

德勤公司毕业生招聘部门的负责人罗伯·弗莱尔（Rob Fryer）说：“我们想从背景不那么优越的人里面发现创造力较强的人选，按照传统的招聘流程往往会错过这些人。”[注]德勤公司每年会招聘1500名毕业生，它们在2015年10月引入这款游戏作为招聘流程的一部分，并挑选了200名年轻人作为商业学徒项目的储备人选。

罗伯特·纽里（Robert Newry）是北极海岸公司的常务总裁及联合创始人，他和我们分享了一名女性候选人的故事。她在一位公司客户的游戏测试中表现非常好，而在另外的多项单独测试中却成绩不佳。若在以往，她必然会被淘汰，但是现在客户公司却让她进入下一轮筛选流程，因为她表现出了该公司正在寻找的很多重要品质。

有意冒险扩大人才组合

招聘的特性决定其偏向保守，在选择候选人时，看起来似乎也更注重规避风险。不过，在这种语境下风险到底是什么呢？柯达、诺基

亚及雷曼兄弟公司都认为它们选择内部较为熟悉的候选人会“更安全”。不过风险是相对的。

打破常规可以被更准确地描述成勇敢，而非冒险。雇用不同性别、不同年龄段、国籍及种族背景的人员或许更能脱颖而出，但并不意味着风险性会更高。对挑战现状满怀信心的人可能更有能力带来改变并挑战现有模式的思维方式。

维珍理财

作为一家银行业的挑战者，维珍理财致力于“探寻更好的银行业务”，它们为此委托TMP Worldwide公司(注)为它们寻找一名创新负责人。问题是聪慧的企业家并不会去“找工作”，这些人认为银行业非常无聊。TMP Worldwide公司的管理合伙人西蒙·莱特（Simon Wright）说：“我们需要一个了不起的点子来吸引人们注意，并让他们知道维珍理财是一个有创造力的工作场所。”因此，他把媒体邀请到一个神秘的场所让他们体验了一次“真实评估”，而此时还没有候选人正式接受过此类评估。

该评估由6个挑战及22个模块组成。人们无须提前准备，只需要进行横向思维、弹性、进取心、领导力、创造力与好奇心等6个方面的能力测试。比如，在一项活动中候选人必须在音乐会的后台进行谈话，通过测试其应对能力来淘汰只会吹牛的人。在另一项活动中，他们会在比赛过半却依然0比3落后，且有两名队员受伤的情况下对抗一支足球劲旅。他们需要给球员做一次中场动员谈话来衡量领导力。

记者都喜欢这个话题并对此进行了报道，实现了300万的媒体覆盖人数。维珍理财后来对10个人进行面试并最终雇用了音乐软件公司快变（Shazam）的联合创始人迪拉杰·慕克吉（Dhiraj Mukherjee），迪拉杰说：“这是我有生以来最有趣的一件事。”当他向西蒙打听这么做的

成本时，西蒙说其成本只是传统猎头费用的一小部分，但是却提升了维珍理财的形象，使之成为一个令人向往的雇主。

情景化招聘

另一个“风险”是认为这会“降低标准”。但是，如果一个学生成绩拿的是B，而他们学校其他学生的平均成绩都是E，这当然和一个全校学生都是A的A等学生有很大的不同。我们把这个叫作情景化招聘。

德勤公司现在使用情景化的学术数据来招聘毕业生，其目标是保证招聘者充分考虑学生所取得成绩的环境并做出考虑周全的决策，包括他们的财务背景及个人的受教育环境。公司会基于以上几点给出一个标准的数据范围。

四大专业服务公司

世界最大的四家专业服务公司，毕马威、安永、普华永道和德勤全都引入了创新性的面试筛选方法。它们知道总是去同样的大学选择相同专业的毕业生不可避免地会造成人才的同质化，最终招聘到的会全部是背景相似及生活经历相似的人。

四大（The Big Four）公开质疑它们从顶级大学招聘毕业生的传统方法，因为这些毕业生的学分会受到财务状况的影响。比如，毕马威公司现在已经改变了招聘的目标大学和目标专业，其寻找毕业生的学科范围已经扩大到IT、法律、人文、语言及工程学。另外，也更强调诸如沟通、影响他人及跨文化工作能力等“软技能”。迈出这一步意味着它们已经意识到：客户的期望已经从关注实用技能转向提升客户关系并对客户的需求做出回应的能力，以及组织内的多样性团队能够带来更好的客户解决方案。

如何提高多样性人才的供给

如果你想打造一个更具多样性和包容性的组织，从需求方面采取行动非常重要。否则，人们就会单纯依赖对供给方面的衡量，并免除改变自己目前行为的责任。只有内部发生重大的行为改变并通过这种方式奠定市场地位时你才会感到满意，否则你就会因为高离职率而增加人力资源的供给量，因为人才被雇用后很快就会离职。如果你的组织准备接受多样性，那么请继续读下去。

前瞻性市场营销——创造新的模式

让你的雇员重视包容性结构

对众多的婴儿潮一代来说，奥运五环是一个把大家聚到一起高声助威呐喊的象征。它让人不知不觉想起童年时代的运动健将在墨西哥城、慕尼黑或洛杉矶获得的金牌。它是人们都想与之产生关联的品牌，当然也愿意为之工作，但是奥运五环对东伦敦陶尔哈姆莱茨区（Tower Hamlets）的千禧一代来说却并没有太多意义。

东伦敦是2012年伦敦奥运会的中心，同时也是奥运会人才招聘理念发生转折的场所。为了把多样性的年轻一代和这个全世界最知名的品牌连接起来，奥组委做了很大的变革。该品牌的核心被保留了下来（我努力，我快乐；更高、更快、更强；人文奥运），但品牌的关联性却发生了巨大的改变。

它们摒弃了把奥运会当作绅士俱乐部的感觉，而打造出一个数字化、开放性，乃至一个全新的2012伦敦奥运品牌。2007年，组委会官方发布伦敦奥运会新标志在一个星期内一度成为万众瞩目的焦点——遭到了很多著名评论家及保守人士的批评和谩骂，但也成功地俘获了新的目标观众群，并且帮助2012伦敦奥运会获得了比以往任何一次奥运会都更加多样化的员工。

雇主的品牌往往因员工价值主张（employee value proposition，简写为EVP）而更加广为人知，考虑到招聘新员工是一项重要的投资，

应该尽可能地让招聘更加高效且有效。EVP是由个性化、利益及组织内工作方式等几个方面组成的集合，有时它会被看作消除组织和个人之间障碍以获得员工贡献及产出的方式。如果组织未能向（新的）目标员工传达员工价值主张，那么组织就会失灵。

2016年里约奥运会及残奥会组委会

里约热内卢奥组委从伦敦奥组委身上学到了很多东西。它们的人力资源总监亨里克·冈萨雷斯（Henrique Gonzalez）告诉我们："我们从伦敦身上学到很多果断的行动，并从2014年国际足联世界杯比赛中（FIFA World Cup）吸取很多教训。"在2014年的国际足联世界杯比赛中，新闻报道了员工价值主张的三个错误。第一，在萨尔瓦多选择了两名白人播报员而没有选黑人播报员，但是当地80%的人口是黑人；第二，当儿童随参赛球队进入体育场时，20名儿童中只有3名是黑人；第三，世界杯批准销售的阿迪达斯T恤衫上印有丑化女性的不良形象，尤其还在这样一个对性交易问题深表担忧的国度。亨里克和整个团队以世界杯为反面教材并从伦敦奥组委那里学到了积极的案例，最终成功地形成自己的员工价值主张并成功地吸引了很多聪慧的多样性人才，从而帮助里约热内卢成功举办奥运会。

壳牌石油公司

壳牌国际是一家全球石油及天然气公司。它制作了一段长达52分钟、名为"做你自己"的录像。这个录像可以在网上免费观看，[注]讲述了残疾员工或者员工家庭中有残疾人士的故事，鼓励大家把自己的故事说出来。此举目的在于展示为什么做你自己在工作中非常重要，以及由此带来的积极影响。

负责该公司人力资源战略与内部沟通的执行副总裁乔恩特·梵·德·托格特（Jornt van der Togt）表示："这完全是为了帮助人们实现更好的绩效，让我们的领导力具有更好的影响力及可信赖度，同时体现我们以人为本的核心价值观。"

兰克娱乐公司

兰克娱乐公司是英国的一家博彩及休闲公司，其业务遍及英国、比利时和西班牙。它把自己的员工价值主张称为“PRIDE”（意思为“自豪”，代表了人——People、招聘——Recuitment、包容性——Inclusive、多样性——Diverse和参与——Engaged）。该公司想反映其工作方式的可靠性及员工价值主张，以此形成对人才的强大吸引力，并意识到公司自身有着不同的业务且需要多样化的技能组合。它们成立了一个“PRIDE”小组，从8700名员工中选出600名员工，让他们讲述在兰克娱乐公司工作有哪些想法和意见。这个小组采取了包容性措施来确保能够收到所有年龄段人员的意见，并且特意考虑到这些代表能反映出不同性别、种族及其他不同群体的意见。它们提出了“每个人都很重要”的口号并且已经将其深植于所有与人力资源相关的活动中。

目的明确地扩充人才库

埃丝特尔·霍林斯沃思（Estelle Hollingsworth）是英国航空航天系统公司（BAE Systems）的人力资源总监（人才、多样性及包容性），她发现公司面临着招聘多样性员工的挑战。2015年年初，她在一个千禧年一代参加的论坛上发言，询问有谁愿意加入BAE，但是并没有人举手。回到办公室后，她同人力资源部门及其他部门的同事针对这个问题展开了讨论，并马上意识到公司应该在不同的人才库里寻觅人才，否则公司就会与新的一代脱钩并陷入危险境地。

在50多岁失业的人会发现他们比年轻人更难找到工作。英国安格利亚鲁斯金大学（Anglia Ruskin University）与英国《人事管理》杂志（*People Management*）共同开展的一项研究表明：30岁以下的人获得的面试机会是50岁以上人的4.25倍，50岁以上失业的人群当中有73%的人认为他们失业的原因仅仅是因为年纪大。㊟因为越来越多的婴儿

潮一代想要推迟退休，而这个年龄的人才库有着数百万的人力资源，所以潜力巨大。

我们访谈过的大部分组织都对内部职位空缺采取了公开招聘的方法。通过对内部员工的升职及公开招聘，公司放开了对内部人才库的束缚，同时通过长期致力于减少隐含及无意识的偏见来支持更加包容性的人才发展措施。

获取更多外部资源

LGBT MBA学生的就业活动现在吸引了很多全球顶尖公司的招聘者。LGBT人士候选人曾经是一个由少数群体构成的利基市场，现在却脱颖而出，成为新的主要人才来源及帮助组织扩充人才库的一个方法。这同黑人、女性、残疾人及相关MBA学生群体在职业发展中受到的关注相类似。实际上，组织现在可以基于自身的数据找出人力资源缺口，然后在大批诸如此类的人才中加以选择。

麦提集团

麦提集团是英国的一家外包服务集团，与Mosaic机构（威廉王子发起的慈善机构）合作为刑满释放者提供工作坊、培训和指导项目，并最终帮助他们到麦提集团相关领域工作。设计这些活动的目的是为了提高受训者在工作协作、演说及沟通方面的可转化技能和能力。这些都建立在麦提基金会现有的项目之上，它们目前开展为期8周的培训，有超过70%的培训者在培训后都找到了工作。

麦提集团的CEO兼麦提基金会的理事鲁比·麦格雷戈-史密斯（Ruby McGregor-Smith）说：

> 设立麦提基金会的目的是希望给各种不同身份背景的人创造机会，让他们在世界各地工作，我们通过激发他们的愿望并释放出他们真正的潜能来实现这一目的。我们很高兴能够为Mosaic提供支

持，帮助那些从前有过犯罪记录但现在想浪子回头的人重新回到工作场所并对社会做出贡献。(注)

把代表性不足的群体当作目标

由于环境及连通性的原因，而非能力不足或表现欠佳，仍有一些未被充分代表的群体。常常被组织忽略的一个人才库是残疾人群体。在美国5400万名登记在册的残疾人士中，只有20%的人有工作。

英国西南铁路公司

英国铁路运营商积极地关注残疾人士的出行需求。英国西南铁路公司（South West Trains,简称SWT)和慈善组织Mencap合作在滑铁卢车站为有学习障碍的人提供就业机会。它们在招聘时会为应聘者提供帮助，让他们理解这些岗位需要做什么，并由一名有经验的雇员作为导师来指导他们。铁路公司竭力克服可能存在的障碍，比如对有读写困难的人，它们就把签字确认单改成图表确认单。在经过试用期后，它们为6个人提供了永久性职位。西南铁路公司的人力资源总监凯利·巴洛（Kelly Barlow）说："我们发现，当踏足这个以前没有被充分利用的人才领域后，我们得到了饱含热情且对工作有很高意愿的优秀员工。"(注)

SAP公司

SAP公司是德国的一家跨国性软件服务企业，专注于企业经营系统的开发。在德国，它们把孤独症人群作为人才招聘战略的一部分。研究表明，在需要高度集中精力才能完成的复杂任务中，具有轻度孤独症的人往往比普通人表现更佳。他们在寻找模式及建立关联性方面也表现出了超强的能力。SAP公司的一位发言人表示："SAP公司看到了利用孤独症患者这些独一无二人才所带来的潜在竞争优势，也帮助这些人找到了有意义的工作。"(注)

伦敦奥组委

在伦敦奥运会及残奥会上有2000多名残疾人在比赛期间获得工作。能够带来这个模式转变的关键因素，在于2012年发起的“马上申请”项目保证了每一个残疾人申请者都获得面试的机会。虽然同样是基于表现来录取申请者，但招聘团队必须保证职位描述准确而具体，而不能让其成为申请者的潜在障碍。事实上这保证了面试时让面试经理获得其他情况下难以得到的机会来同优秀人才见面。

伦敦奥运会及残奥会的CEO保罗·戴顿（Paul Deighton）告诉我们：“多样性和包容性成功的关键在于实际执行力。比如，我们雇用这么多残疾人的方式已经成为一个固定模式。”

金佰利公司

金佰利公司（Kimberly-Clark）是美国的一家卫生护理用品跨国公司。2009年，该公司85%的客户是女性，但是总监中的女性却只占17%。

金佰利公司发现有两个因素对女性员工的职业发展有着特别的影响。第一，在完全没有相关经验的前提下，女性员工比男性员工更加犹豫不前。比如，如果一个职位列出了10项条件，女性具备其中8项她们往往都不会申请该职位，而男性只具备其中五六项他们就会去申请。第二，职位描述中往往会要求具备一些倾向于男性的特定经验。

金佰利公司的全球多样性官员苏·多兹沃思（Sue Dodsworth）要求所有招聘者在撰写岗位描述时必须注重可转化技能。它们为顶尖的女性人才制订了明确的发展计划，指明了技能差距并达成了统一的职业目标。所有的高级管理职位及重要的开放性岗位都要求有至少一个“多样性”候选人。高管层中的女性具有更高的可见度。这家公司的全球领导力团队负责提高高级职位中女性员工的比例。

苏告诉我们，金佰利公司希望：

> 从用户的角度去看，去思考和行动，这样才能在我们面对人口变化时保证同我们客户群体的变化保持一致。我们现在制定了年度的目标并按季度进行进度评估，然后将评估结果报送给董事会及各个事业部。

到2015年年底，公司里女性总监的成员已经增加到32%，中层管理岗位中女性的比例也从29%增加到了35%。

建立稳定的人才通道

建立有保障的面试体系

残疾人候选人会对招聘项目多有抱怨并不难理解，因为这些项目看起来和多样性项目101及多样性项目2.0并无二致，它们更多只是象征性的。防止类似抱怨的产生并与这些未利用人才建立联系的最有效的方式，就是通过对有能力的残疾人进行面试来证明这一决心。

寻求你想要的人才既合乎法律、道德原则，也合乎商业要求。如果你在思考是否要对一名合乎工作条件要求的残疾人候选人进行面试，为什么不呢？你并非要承诺给某人一份工作，而只是给他一个为争取工作而进行面试的机会。既然我们知道在找工作时运气也起着一定作用，为什么不帮助那些比大多数人面临更大挑战而带有更多抱怨的人消除运气因素呢？

在英国，那些满足某些特定要求的组织会被授予残疾符号[注]，比如培训招聘者的意识。那些有意愿帮助残疾人的雇主还可以在其招聘广告中放上残疾符号，以此表明他们欢迎残疾人应聘。这一项政府计划已经被3500个雇主所接纳。

劳埃德银行

劳埃德银行保证它们会对满足工作岗位最低要求的残疾人进行面试。这给了应聘者机会来讨论他们的申请及他们能为银行带来什么。劳埃德银行目前的部分责任是要保证能带来职业发展机会。他们还为残疾员工开展了为期4天的个人发展项目。这一项目鼓励员工思考残疾对他们的工作及生活态度带来了什么影响，同时考虑如何为家庭、朋友及同事进行规划。另外还有一个残疾员工网络（访问）帮助他们分享自己的信息并不断地得到支持。

设立回归者项目

为了吸引人才回来工作，比如那些孩子年龄较小的父母或者已经退休的人员，组织需要在工作时间、兼职及请假等问题上灵活安排。有很多国家已经制定了法律来保障家庭利益并且启动了一些政策，不过这些政策都是为了吸引那些起初不会考虑此类机会的人们。

克罗诺斯公司（Kronos）劳动力研究院及职场趋势公司（Workplace Trends）针对它们称之为“回旋镖员工”的回归者开展了一项主题调查。[注]对美国1800名人力资源从业者的调查结果表明，员工离开后组织不应该就此与他们终止联系。对他们的投资为什么要白白浪费呢?

从那些做出回应的组织来看，76%的组织表示它们会重新雇用那些已经离开组织的人员。数据表明，46%的“千禧一代”、33%的“X一代”及29%的“婴儿潮一代”愿意考虑回到以前的组织工作。吸引回流的员工所带来的额外好处是他们能把外面的经验带回到组织内部，从而带来更多的多样性。（更多信息详见shesback.co.uk网站）

高盛集团

高盛集团于2008年在美国发起了一项“回归行动”计划，最终证明该计划非常成功并且在几年以后被推广到了其他地区。其目标是那些

已经离开公司两年或更长时间但是现在想要回来工作的专业人员。被选中的员工会带薪参加一个为期10周的项目，并且有机会去到各个不同的部门。这给了参与者去探索新的专业领域和学习新的技能的机会，从而可以帮助他们回到公司或去到其他公司工作。

英国国家医疗服务体系

英国国家医疗服务体系曾经在难以招聘到护士的地区表现出了极大的创造性。它们在那些地区面向曾经接受过护士培训但是却因为养家而离开这个行业且再没有回来的人进行招聘。为了让他们回到这个行业，英国国家医疗服务体系为他们提供了进修课程，最后成功地吸引了很多人才回归，这些员工的生活技能也得到了提升，这对于护理工作极有价值。

采用学徒制

德国的多样性及包容性项目并不出名，不过它却是学徒项目方面的先驱。60%的德国工人接受过学徒培训，不仅是在制造业，在IT、银行及酒店业也是如此。在上班的同时能够接受在职培训的做法吸引了大量不同背景的年轻人。这项包容性政策允许许多年轻人寻求自己的爱好，并且在职业发展当中获得更高的职位。

大众汽车公司

在美国，接受过学徒培训的年轻人还不到5%，汽车制造商大众汽车公司（Volkswagen）在田纳西州开设工厂时曾经想招募没有经验的人们。这一策略让人感到大为惊讶，因为通用汽车公司（General Motors）和克莱斯勒汽车公司（Chrysler）曾经在同一地区裁掉过很多人，所以有很多经验丰富的工人可以招募。不过，大众汽车公司却认为自己可以对其所需要的技能进行培训，而态度才是劳动力中最重要的差别。

此前没有相关经验这一事实让招聘到的人员的思维更加开阔，工作更加灵活并且更加愿意积极投入到培训中。最终大众汽车公司雇用的劳动力比此前采用传统方式雇用有经验的组装工人具有更多的多样性。(注)

与合作伙伴一起制订招聘行动计划

生态系统及组织并非生活在真空里，我们此前曾经讨论过这个想法。在招聘当中更是如此。除了内部招聘、雇用代理及猎头公司招聘，应该更有创造性地尽力思考你还可以与谁进行合作，同他们一起分享那些你们的招聘部门还无法获得的人力资源。在志愿活动、准政府部门、慈善行业及商业等众多领域都有接触多样性人才的机会。这些资源确实在等待大家去利用。

伦敦奥运会及残奥会

伦敦奥运会及残奥会与Elevation Networks(注)、斯蒂芬·劳伦斯慈善信托基金（Stephen Lawrence Trust，服务于年轻黑人人才）、同性恋商业协会（Gay Business Association）以及残疾人慈善组织等150个慈善机构和当地组织进行了合作。这些组织并没有游说伦敦奥运会及残奥会“招聘”它们的人，与此恰恰相反，是伦敦奥运会及残奥会希望它们帮助寻找和提供人才。一旦这些组织相信伦敦奥运会，自身就对多样性人才有相应需求，它们就更加愿意在有可能获得工作时为那些已经做好准备的多样性人才提供机会。因为具备了有保障的面试体系，这种方式大大减少了人们的愤世嫉俗。

英国皇家邮政

英国皇家邮政是一个经历了巨大变化的组织，从公共机构转变为私营公司时曾面临着许多不同的挑战和期望。该组织的人才与多样性部门负责人莉莎·斯特朗（Liza Strong）说：“在充满竞争的环境中，我们必须用不同的方式工作才能生存下去。”为此，莉莎和她的团队引入

了新的具有创意和创造力的方式来获取资源。莉莎还说：“我们的首要任务是吸引更多的女性及有种族多样性背景的人来对我们千差万别的客户做出回应，并且为工作场所带来更加多样性的声音。”

它们采取的具体步骤是修改提供给求职中心及招聘代理的信息。以前英国皇家邮政很多员工的形象，包括在这些场所工作的人员形象都让人感觉要搬运很重的东西，于是不可避免地吸引来大多数男性员工。同时，集团也把想申请这些岗位的女性拒之门外。后来它们对营销宣传材料进行了修改，非正式地引入了“邮递工作者”一词（避免使用有男性色彩的“邮递员”），强调会为邮递工作者提供手推车（避免搬运沉重的包裹）并在广告中使用了更具性别平衡的形象。此外，它们还制定了性别目标，要求招聘代理提供的申请者名单保证性别平衡。

对利益相关者进行果断而透明的管理

为招聘者设定标准，逼迫他们执行

通常猎头公司和招聘者都把“雇佣的时间”当作首要考核指标。他们招聘的速度越快，就能越快获得报酬，成功率和回报率也越高。正如航空公司一样，飞机只有飞在空中才能创造营收，停在地面就不行，所以它们就密集地安排往返时间。但是在人才多样性方面这么做就会带来问题。

如果要对现状提出挑战，就必须对激励机制做出调整。要改变目前的人才寻找模式，让自己真正成为一个客户，而不是被动接受别人所定义的人才。要让你的招聘者在招聘女性（或黑人、性格内向者或战略性人才规划中存在缺口的人才）的问题上同舟共济并对奖励机制进行调整。把他们定期召集到一起并赞扬最好的做法，定期淘汰表现最差的10%招聘代理。这终将带来行为的改变。如果让猎头公司通过技能组合专门去招聘女性和其他优先的性别群体，不仅方式可能比较

粗暴，而且有可能带来不良的后果。然而，作为一种平衡性措施，并作为我们本章中所建议的评估措施的一部分，上述方法是行之有效的。

埃维诺公司

埃维诺公司根据提供给招聘者的要求来对他们进行检查，要他们保证所提供的候选人名单具有多样性，总经理以上的职位候选人中至少要有一位女性，并且要让她们知道多样性和包容性为什么对埃维诺公司如此重要，同时希望她们在代表埃维诺公司开展所有活动时都能准确地反映出包容性。埃维诺公司欧洲区域的多样性及包容性总监杰西卡·布鲁克斯（Jessica Brookes）亲自会见了招聘公司的负责人，强调了他们对多样性和包容性的坚持，并解释了为什么这是公司的当务之急。埃维诺公司也对内部招聘人员进行了相应的培训。

利用政府的激励

虽然当前正在大力削减和降低政府财政支出，但是企业依然有大量的项目和政府激励措施可以利用。尽管我们前面提到了保证面试的架构，但是，英国政府还为额外员工数量在50名及以下的企业提供招聘学徒的补贴；如果雇用了失业6个月以上的人员，英国政府还将为企业提供固定金额补贴。

澳大利亚政府对雇用50岁以上人员、残疾人及大学毕业生的企业给予奖励。西班牙的国家法律规定超过一定规模的企业必须按相应比例雇用残疾人，没有达到规定要求的企业将会受到处罚。

企业不只是政府项目的被动接受者，也能通过积极参与来帮助构建和塑造这些项目，让它们更好地满足企业的要求。

沟通与建立模式

如果你已经这么做了，那你一定有很多可用于工作及沟通的素材。沟通无处不在。当斯蒂芬来到爱尔兰小镇香农的通用电气资本航空服务公司（GECAS）时，他惊奇地发现该公司在员工厕所的门后面张贴了多样性信息。该信息的宣传内容能保证每天至少被读到一次。

沟通需要在组织、雇员及潜在雇员（包括离职员工）三方之间进行。这是向员工价值主张不断提出挑战并进行重新诠释的唯一方式，同时会帮助企业在市场中建立信誉和关联性。

如果你的员工在glassdoor.com之类的社交网站上宣传的员工价值主张在面试中得不到体现，这种宣传就显得很虚伪；如果你们组织的董事会成员和高管团队的照片里清一色全是白人，那你根本就无法表明你们组织具有多样性。这事关真实与虚伪及公共宣传。当伦敦奥运会开始关注黑人人才时，组委会实际上不得不坦承当前的大部分员工都是白人。通过开诚布公并专注于它们想要达成的目标，大部分黑人申请者都对这种坦诚表示欢迎并申请到了相关职位。

本章中，我们明确了为实现包容性招聘策略而采取的几个重要行动，包括将员工与商业策略联系起来，获取数据来影响对未来人才需求的决策，在对人才的要求方面拓宽视野，在招聘决策中避免歧视，在人才晋升通道中采取更加灵活的措施。我们建议你从需求方面开始，按照我们建议的顺序，同时对利益相关者的期望进行管理。

关键路径

1.目的明确的规划——你需要谁及错过了谁？重新定义人才，具有前瞻性地改变你的筛选条件并准备承担风险。

2.建立稳定的人才通道——首先要找到更大的、不同的人才库。寻求内部人员、离职员工及其他人才资源的参与。

3.创建即时的助推力——不要浪费时间去改变人们的世界观。要把数据作为基石来衡量其真实效果，并保持严肃认真的态度。

4.领导力——延长招聘的时间，克服狭隘思维并意识到自己的偏见。领导者自我意识的提升或许是你最值得投入时间的地方。

5.对利益相关者进行透明而果断的管理。照照镜子——他们想和你一起工作吗？重塑你的员工价值主张来反映生态系统的人力资源及其关联度。

---

1. 全球最大的独立招聘广告公司。——编者注
2. 以两个钩并附有“支持残疾人”字样为标志。——编者注
3. 一家慈善机构。——编者注
4. 更加详尽的讨论，请见:Thomas,DA and Ely,RJ(1996)Making differences matter:A new paradigm for managing diversity,*Harvard Business Review*，September/October.
5. The excellent book:Maitland,A and Thomson,P(2011)Future Work:How business can adapt and thrive in the new world of work,Palgrave Macmillan.
6. Warren,C(2015)We know what the future looks like,*Work Magazine*,CIPD,Spring.
7. 通过举例，“自愿退出”（opt-out）的方法可以来得到最好的诠释。以器官捐献为例，这在英国是自愿的，总人口中只有13%的人愿意捐献器官。西班牙则假定所有人死亡时都会捐献器官，如果你不想这么做就要做出自愿退出的选择，这一做法将捐献比例提高到了34%。如果有恰当的道德和法律保障，“自愿退出”的方法可以将参与器官捐献者的数量提高很多。
8. 更加详尽的讨论，请见第六章和第七章有关“按比例发展”部分。
9. www.simmons-simmons.com/en/About-Us/Corporate-Responsibility/Inclusion-and-Diversity
10. www.thebookseller.com/news/prh-selects-winners-scheme-307414
11. www.implicit.harvard.edu
12. 有关尼尔森（Nielsen）和凯宾斯基（Kepinski）“助推力”的详细论述，请查看YouTube:‘Nudge,the animation:helping people make better choices’(12 June 2013),designed by Rotman School of Management，由多伦多大学罗特曼管理学院设计。
13. Maitland,A and Thompson,P(2011)*Future Work*,Palgrave Macmillan.

14. Crush,P(2015)Government backs‘name-blind’CV’s to end discrimination,CIPD,26 October,www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2015/10/26/government-backs-name-blind-cvs-to-end-discrimination.aspx.

15. www.linkedin.com/pulse/google-doesnt-really-care-anymore-where-you-wentschool-fairchild

16. Seetharamen,D(2015)Facebook is testing the‘Rooney Rule’approach to hiring,*Wall St Journal*,17 January.

17. Zarya,V(2015)Why is the Rooney rule suddenly Tech’s answer to hiring more women?,Forbes,http://fortune.com/2015/08/10/rooney-rule-diversity-in-tech/.

18. http://news.bbc.co.uk/today/hi/today/newsid_9630000/9630673.stm

19. Cain Miller,C(2015)Can algorithms hire better than a human?*New York Times*,25 June,www.nytimes.com/2015/06/26/upshot/can-an-algorithmhire-better-than-a-human.html?_r=0.

20. Coughan,S(25 November 2015)Computer game for Deloitte job-hunters，BBC News.

21. http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/newsletter/archive/2014/march-2014/can-you-be-yourself-at-work-shell-promote-an-inclusivework-environment/

22. Woods,D(12 December 2011)Rank Insider:interview with Sue Waldock，Group HRD of the Rank Group,*HR Magazine*.

23. Bingham,J(2015)How over 50s face secret discrimination in job applications，*The Telegraph*,4 August.

24. www.mitie.com/news-centre/news/2014/mitie-and-mosaic-launch-a-newex-offender-programme-welcomed-by-the-justice-secretary-chris-grayling

25. (12 November 2015)We were missing talent because we weren’t inclusive enough,*People Management Magazine*.

26. www.cio.com/article/3013221/careers-staffing/how-sap-is-hiring-autisticadults-for-tech-jobs.html

27. Schwabel,D(1 September 2015)Candidates are now competing against Boomerang employees for jobs,*Forbes*.

28. www.talentmgt.com/articles/7333-manufacturing-talent-apprentices-wanted

第六章　晋升与发展中的包容性人才管理——多样性人才的成长

如果招聘是在谈恋爱，晋升与发展就是确定关系。正如在恋爱中的情侣一样，人们需要用证据来证明组织愿意倾听他们的声音并且认真对待他们的需求，否则关系就会破裂。

在发现多样性人才以后，组织需要实施发展战略来为所有员工不断创造新的机会。这并非慈善，而是为了充分利用人才。只有当每个人都发挥自己的潜力时，组织才能实现最佳的集体表现。如果多样性不能为你所用，那还要它做什么?

发展就是对你所拥有的人才进行培养，这是一种自下而上的包容性人才管理措施。晋升更加重要，这是把人才向上推进的的积极管理，是一种自上而下的包容性人才管理措施。职业发展到了一定阶段，机会就来源于自信，而非技术能力了。但是，自信并不总是和能力相关，组织存在的问题在于很多发展和晋升的机会是通过简介、熟悉程度及喜好度来确定，而不是由真实的表现确定的。

正如招聘中的包容性人才管理一样，发展中的包容性人才管理也可以从需求和供给两个方面来系统地进行安排，如图表6.1所示，这是本章的路径图。在需求方面，如果没有用心推行多样性，就会带来员工的信任差距——人们不相信他们的职业会得到发展。

图表6.1 如何包容性地实现员工晋升

需求工具	提拔人才（需求）
目的明确的规划——我们想要什么样的人	
1	包容性的持续规划
2	激励机制整合
3	意识到绩效不佳时对其进行管理
即时评估——助推力与领导力	
4	按比例晋升
5	通过偏见培训来提升决策力
6	在面谈中使用多部门交叉混合的方法
坚持透明化与责任制	
7	在晋升中对各职能领域设定基准
8	有意识地冒险扩大你的候选人比例
供给工具	**构建能力（供给）**
为创造新的规范预先做好准备	
1	基于优势而采取措施
2	沟通与设定规范
3	真诚的谈话
建立稳定的人才通道	
4	针对代表性不足的群体
5	设立轮岗及借调项目
为个性化制定工具箱	
6	学习的个性化
7	使用技术及游戏化

我们如何制定晋升框架非常重要。每个人表现的方式是不同的，需要的推动因素也是有差异的，但只由于有些人比其他人需要更有说服力的理由，这并不表示他们的才能不如他人。实际上，很多性格内

向的人注的真实才干远远超出组织对他们的认知，如果不能让他们积极地参与到组织中来并成为组织的一部分，这些人才就会终日愤懑不已或者选择离开。

在供给方面，我们应该通过能力建设来提升现有的人才。学习和发展正在经历一场变革，以前注重精英及同质性，现在正在向个性化及扩展性转变。这能为创建灵活的组织带来更多的机会。因为经济变化比以往更快，如果不能构建并培养多样性能力，与市场相关联的人才就不会得到提升。

提拔人才（需求）

目的明确的规划——我们想要什么样的人

包容性的持续规划

第一，要进行持续性的规划。我们惊讶地发现，很多组织特别缺乏规划。第二，进行规划时应该制定严谨的流程，并把多样性和流程中的其他变量一起设定为重要的条件。如果高管团队查看晋升名单时能够细心地发现里面缺少了多样性而认为这是一个失败的晋升名单，就表明我们的规划成功了。

我们在前面章节谈到过战略性人才规划，我们应该从这里开始并且最终回到这一点上，这非常重要。你想要给谁升职？我们是否对这些人提出了充分的挑战？我们是否基于公司未来需求的相关因素重新设定了岗位？或者我们是否依然在提升那些与我们相处融洽的人选的职位？

新的岗位或晋升机会是一个极好的发展形式，也是一个值得询问的关键问题，即我需要从外面招人来填补这一空缺吗？如果能够更好

地了解组织的内部人员，你就可以通过晋升这一形式为内部带来更大的动力，让所有的员工都得到成长和发展的机会。经验表明，这需要做到以下几点：了解下属；多样性思考；如果内部具有同质性再从外面寻找。

毕马威公司

伊恩·莫法特（Iain Moffat）是毕马威（英国）公司的全国市场负责人。2014年毕马威公司所有区域的董事长都是白人男性，而进入人才上升通道的（无意识中）大多数员工都是男性。伊恩和斯蒂芬主导了一系列由所有区域的董事长参加的培训，要求他们为公司制定出未来3年的人才发展路径。

他们把未来1~3年内可能会升职的人员名字用红笔写在白板上，然后再用不同颜色的水笔写出那些被忽视的群体的名字。这表明在以后的流程中应该优先考虑这些群体。他们一个接一个地讨论这些候选人的个案及每个候选人的晋升理由，逐步明确需要提升的群体中哪些人应该在第三年、哪些在第二年、哪些已经可以“随时晋升”。

伊恩主导了这一过程并指出集体思维的盲点。他们都没有恶意的或有意的性别歧视。但是所有的人都是逐个看待群体成员晋升，非常容易受到盲点的影响，而没有把候选人作为一个群集来整体考虑。他们只是单纯地不了解除了男性之外还有更广泛的候选人群体，而这些人没有像男性一样让自己引起注意。这个过程带来了更多竞争，让决策更为严谨，晋升也变得更加充满多样性。

英国航空航天系统公司

英国航空航天系统公司在持续性的规划活动中把多样性和包容性结合在一起。为了让下属得到更加广泛或更高级的职位，主管经理采用一个由10个问题组成的工具来确定员工在意愿、能力及表现方面的潜力。英国航空航天系统公司把这一点融入到领导框架中，使个人和

未来的领导岗位形成关联并做出非正式的任命。英国航空航天系统公司领导框架具备了认知并珍视多样性的能力，从而能够让多样化的团队所带来的利益实现最大化。这些因素的组合帮助英国航空航天系统公司建立了更加多样性的晋升通道。

激励机制整合

我们随机选择了一些在组织内工作1~3年的大学毕业生来进行对话，询问他们的抱负。他们当中大部分都说自己准备离开，因为他们看到公司的高层中没有他们这样的人。并且，他们看到的公司高层也并不值得尊重。他们并不想只是为了获取职业经历、熟悉度和与体系的相似度而去勉强做那些自认为不必要的事情，这些事会消磨掉他们的个性和价值观。

第一次了解到这一点的时候，组织一定会大吃一惊，因为他们的人才管理看似前途黯淡。不过，深入思考后就会发现其中蕴藏着机会。不应该对此感到恐慌，而应该让员工个人对此寻求改变，重新设定他们想要遵从的新模式。这是整合个人需求与组织需求的必由之路。它让此前心怀抱怨和不开心的员工承担起设定新模式的责任。同时，组织也能在面对挑战时就如何保持灵活性方面获得免费的咨询，从中获益匪浅。

把你们的员工人数按照客户细分的方法来分析——只有与潮流共进退才能同市场保持紧密联系。我们可以对个人与组织的需求进行更有效的整合，只有这样才能达成共同目标并给多样性人才带来机会。如果没有这个基础，在执行“项目”或者“动议”时就比较困难，因为他们对你们这些人缺乏信赖，可能会逆潮流而动。

从定义上来看，组织只有在个人产出的总和实现最大化时才能达到最高的效率。不过很多组织把个人看作生产元素，这在定义上选择对他们一视同仁而完全忽略了多样性带来的边际效益。相应地，如果

个人觉得自己只是被看成生产元素，他们也就会如此行动，降低自己的边际产出及可能的其他价值。

能满足不同需求的一个典型案例是为采取弹性工作方式的员工安排工作。一个组织中这样的员工往往不会固定在某一个特定项目中，因为“客户不喜欢那么做”。当我们同客户谈及这一点时，事实上他们很高兴对此有所了解，因为他们喜欢看到个人面对问题时能对自己的灵活性工作安排进行变革，并对学习孜孜以求。这种工作安排是一个对当前决策提出挑战的例子，但是你还可以想到成千上万个类似的例子。这并不是权宜之计，而是为了所有利益方真正地把蛋糕做大。

意识到绩效不佳时对其进行管理

大卫·洛克（David Rock）、乔西·戴维斯（Josh Davis）及贝丝·琼斯（Beth Jones）合著的文章《消灭你的绩效排名》（*Kill your performance ratings*）(注)中写道：“在神经科学研究中发现，大部分绩效管理行为都最终被证明对想要提高的绩效带来了损害。这是因为它们建立在对人类反应的根本性误解之上，这一点同时也表现在精神活动的形式中。”

排名体系可能对生产带来负面效应，因为它让接受者充满敌意，让他们感觉自己受到了冒犯。另外，这种体系假定我们所有人的成长和发展都是一样的。具有固定思维模式的人都认为我们有一些与生俱来的聪明才智是其他人所不具备的。结果让很多雇员不再花精力去想办法提升自己，而不幸的是，绩效管理体系也往往更关注不良业绩，从而强化了这一点。

经理们常常为了追求轻松的工作方式而避免谈论需要改进的方面及可以解决这些问题的步骤，因为这是高难度的谈话。比如，在松下公司，日本外派的管理人员常常因为要在年度评估时对当地员工做出

反馈而感到不安，但是又不得不完成这项工作。他们为此花费了大量的时间和精力，却往往达不到预期的效果。

在很多情况下，经理都没有认真做准备，很可能是因为他们不喜欢和员工进行直接且常常是艰难的谈话。在大部分情况下，评价者和被评价者都为此而受挫并在整个过程中感到无比沮丧。美国CEB公司（Corporate Executive Board）的管理研究团队开展了一项调查，发现95%的经理都对他们的绩效管理体系不满意，而90%的人力资源部门负责人认为这个体系并没有带来准确的信息。[注]

很多习惯同质性人才管理模式的组织采取家长式作风来管理它们的员工。它们认为自己对于员工的需求和要求比员工懂得还多。在很多情况下，领导力提升计划往往只针对很小一部分筛选出来的员工。对于那些被选择的骨干或未来领导者来说，这些计划有时被称为高潜能人才储备计划或快车道人才培养计划。挑选这些人参加的原因在多数情况下不会得到太多解释，并且也没有与双方达成的职业规划结合在一起。那些没有被选到的人会备受打击，这一点非常危险。在发展计划和工作分配中进行公平的选择不仅对这两项工作非常重要，还能够为职业的发展带来催化作用。如何进行选择所引起的涟漪最终将会引发人才的狂风巨浪——其结果有好有坏。

为了更加有效地利用人才，组织现在以一个全新的角度来看待它们的评估技巧，包括智商测试、评估中心、性格测试及面对面的晋升谈话。设计测试的很多人现在都删掉了可能对特殊的种族群体产生误导甚至歧视的问题。

认知能力测试已经被广泛用于支持人才决策，但是人力资源从业人员应该意识到这些评估手段所带来的问题，这非常重要。多年以来，人们一直知道智力测试在对黑人、亚裔及少数族裔（Black，Asian，Minority Ethnic，简写为BAME）的员工选择中存在歧视并且

会带来重大负面效应。最近的研究表明，这些认知能力测试对老年职工也存在不公平的歧视。(注)

性格测试也被广泛用于员工的选择及发展，大家已经知道这种方式突出了白人男性、少数族裔及白人女性之间巨大的差异性。罗思坦（Rothstein）和戈芬（Goffin）(注)辩称组织内部负责进行选择和管理的性格测试人员也许没有理解合理使用性格测试的复杂性及重要性。

埃森哲公司

埃森哲公司（Accenture）修订了其年度评估流程，考虑用4个关键因素来重新进行设计——它必须强调优势，让个人明确知道可能会发生什么，提供即时反馈并着眼于未来。它应该有更高的参与度和动员力，要能带来更强的信任与合作。它应该更加注重个性化，不应该过于程序化和流程化。它不应该只是一个流程，而应该带来结果。

微软公司

微软公司在2013年年底废除了绩效排名和评审流程。这个流程已经存在了很多年，但是从员工那里得到的反馈让微软公司意识到它会带来错误的行为及后果，并且带来降低生产效率的内部竞争。微软（英国）公司的人力资源总监特蕾莎·麦克亨利（Theresa McHenry）说："这一流程对合作、风险承担及创新都会产生负面影响。"(注)

为了创造更加灵活的体系，微软公司用更加频繁的"联系"来取代绩效排名。她接着说道："现在我们讨论的全部是影响力，保证每个人都不只是知道自己做了什么，还要知道他们给别人带来什么影响及这种影响如何帮助他人、团队、公司和客户取得成功。"

即时评估——助推力与领导力

按比例晋升

按比例晋升的概念简单而又不容置疑，晋升应该按照人才的比例来进行。我们假设一个组织中有5个等级，A为最高级别，E为最低级别。E级别中男性和女性各占50%，但是A级别中的女性就减少为20%。如果B级别中女性占了30%，那么从B级别提升到A级别的人员中女性就应该超过30%。按这种推理，A级别中女性的比例就会逐渐从20%提升到30%，目前的比例显然不足。

这是一个基准，实际的数据肯定会因为个人的技能组合、组织或市场条件等方面的原因而有所差异，但是按比例晋升可以作为抵御偏见的一个准绳、检验标准和平衡点。

通过数据对比就可以理解为什么它这么重要。虽然按比例发展看起来是公平的，但是大部分组织却从来没接触过它，而且某些群体（通常是男性和性格外向者）依然对其他人存有歧视。这就是为什么很多组织的高层职位变得越来越同质化的原因之一。

对数据的了解可以帮助我们向主观决策提出挑战。人们经常把一些积极的区别对待（positive discrimination）或者非基于工作表现的晋升作为借口而不接受基于时间的晋升。很明显，反其道而行之，不采取按比例晋升的做法才是积极的区别对待。

按比例晋升的概念可以在整个组织中带来规模化效应。这是一个不需要太多培训的助推力。它的力量来自我们目前对晋升体系公平性的挑战——现在我们可以用这个制衡机制来判定我们此前认定的体系是否公平。

要制定策略，就必须充分应用数据来实现按比例晋升；想要行之有效，就应该利用数据来设定目标；想要效率达到最高，就应该公开发布这些目标，这样才能够让透明化促进多样性的发展。

毕马威

2014年，毕马威（英国）公司审计部门中的女性合伙人数量微乎其微。在更低一级的主管中女性只占28%。审计部门的负责人托尼·凯茨（Tony Cates）实施了按比例晋升计划，因此，在2014年和2015年晋升为合伙人的比例就同主管人才库中的女性比例保持一致。这个流程可以让现存的女性人才有更多表现机会，因而加快了她们的上升轨迹，而内部的升职流程也将数据用于对升职决策的核实与平衡。

通过偏见培训来提升决策力

正如招聘的流程一样，对晋升有决策权的人也应该接受偏见防范意识的培训。通过唤起对圈内外及自身和职位的偏见防范意识，经理能够开阔眼界，更加明察秋毫，并且在做晋升决策时减少偏见。比如，我们看到很多九宫格管理虽然貌似客观，其实却充满了偏见。性格内向的人及脱离经理小圈子的人往往都晋升无望。伊恩·莫法特带领他的团队通过持续性计划来提升性别意识的例子向我们证明偏见是可以克服的。

美国有20%以上的大型组织已经引入了无意识偏见的培训（2014年谷歌公司派1.3万名员工参加了无意识偏见防范培训），英国广播公司也派很多经理参加了此项课程。英国O2公司对所有的领导进行了此类培训并把该培训命名为“消除差距”。

在面谈中使用多部门交叉混合的方法

同样，晋升面谈团队应该像招聘团队一样由不同性别和不同部门的人混合组成。小组的成员也应该进行混合面谈。助推力包括对候选人进行匿名排名（避免由姓名引起的偏见），然后再进行群体面谈（避免群体思维），这种做法不无裨益。

但是，在面对内向或者因面谈的团队结构不合理而导致表现不佳的员工时，晋升面谈团队也会遇到问题。我们可以考虑用其他方式替代他们，比如评估中心、测试、在职评估及适时的360度评估。其挑战在于要改变筛选的方法，使之更加适合个人并确保所有候选人的连贯性和公平性。

因特定机会而产生的晋升是一个极端情况，这可能没有列入战略性人才规划的内容。这具有临时性并且无法预测。组织更加青睐外向型及善于交际的人选，这些人都已经"进入轨道"，能够快速做好准备并做出良好表现。另一种极端情况是组织中每年统一的晋升，这让内向的人和其他群体获得了更多的准备时间。不过，对于休产假的父母却非常不利，如果他们错过了年度晋升，就必须再等一年才能获得新的晋升机会。

坚持透明化与责任制

在晋升中对各职能领域设定基准

正如伦敦奥运会的招聘中会设定每个月的多样性基准一样，每个部门都可以针对升职设定自己的基准。明确划分决策的责任是提高企业效率的首要选择。透明化是我们挑战不良决策及同质性人才管理的最佳工具。经验告诉我们，如果决策者在公开场合宣布晋升决定，某些特定的人就不可能获得晋升。

我们为客户的晋升委员会设计了一系列措施。让决策受到更多的监督并提高了效率、客观性及选择的精确度。

这种透明化机制受到指责，往往是因为其需要花费大量时间，而且其他决策者可能根本不了解这个人或事。对于第一个挑战的回应是投入时间能够带来更好的成本效益，而糟糕的雇用则会带来巨大的损失，尤其是在高层职位上。对第二个挑战的回应是如果这个候选人足够优秀，他们就应该站出来接受那些心怀企业利益的人们的监督。

高盛集团

高盛集团通过一系列途径来实现全公司的多样性人才发展，比如在副总裁级别为那些具有很大潜力的多样性专业人才发起支持性项目，专门为他们配备一名合伙人来帮助他们提升职业能力，提高他们在高层领导中的可见度，并助力他们未来的职业发展。这种赞助文化让经理的参与度更高，并且每年的多样性晋升数量也在不断提高，由此带来的乘数效应使接受过这种赞助的人也常常会继续赞助其他人。

有意识地冒险扩大你的候选人比例

基于熟悉度、相似性甚至个人喜好来安排晋升，是组织为其未来发展能力所采取的最糟糕的举措之一。组织每天都在无意识地进行这种冒险行为。更为糟糕的是，这些候选人都被评价为“知根知底”和“安全”的人。

组织需要那些不循规蹈矩的人，但是由谁来这么做呢？《温和的激进派》（*Tempered Radicals*）[注]一书的作者德布拉·梅尔森（Debra Meyerson）探讨了那些游离在顺从和反抗之间的员工。他们在种族、性别、性取向、价值观、信念及社会阶层等多样性方面大相径庭。组织需要有一些对现有规范提出挑战和质疑并能给他人带来积极影响的人。

让大家都得到机会在道德层面上也势在必行。运气和机遇是职业发展中的一个主要变量，那些把握运气和机遇的人如果心存一点人道主义的话就不会出差错。

埃维诺公司

埃维诺（欧洲）公司的多样性及包容性总监杰西卡·布鲁克斯告诉我们，组织在内部任命上冒险是因为他们喜欢内部的流动性和由此注

入的新鲜理念。不过，如果人们习惯于用相同的方法做相同的事情，那么就很少有员工会对现行的决策和政策提出挑战。杰西卡说：

> 我就是组织冒险的一个例子。它们在2015年9月把我由全球传播部门负责人调为其欧洲公司的多样性与包容性总监。当时我正在寻找新的挑战，虽然我没有多样性和包容性的背景，但是大家认为我的性格和表现适合这个岗位。

构建能力（供给）

如果人们相信你的组织表达出了真实的情况，对多样性有着原始的需求，那么我们现在就来看如何提高能力及多样性人才的供给。

为创造新的规范预先做好准备

基于优势而采取措施

令人惊讶的是，让人们发挥优势在很多组织的文化中竟然是不合常理的。大部分组织更关注谁做得不好，而不是谁做得更好及我们如何把这些经验推广开来。

心理测试及此类工具越来越多地被用来帮助经理和员工理解他们的独特才能，使他们在讨论时有共同语言。没有共同语言，这些措施就会大大受到个人偏见的影响，从而产生误解。英国职业教练咨询机构Strengths Partnership公司的联合常务董事保罗·布鲁尔顿（Paul Brewerton）告诉我们：“我们发现优势措施能够带来多样性的重要内容及不同的包容性组合——这种措施能帮助员工了解他们自己的优势、才能、技能及经验的独特组合。”

采用才能与绩效管理使得直属经理有机会与员工一起讨论如何才能充分利用自己的优势，以此实现个人与组织的利益最大化。为员工带来更加鼓舞人心和行之有效的谈话，让他们觉得有价值感、被认同及被理解。最终让他们受到鼓励，从而做出更具有主动性的努力。

相片盒子

这家在线照片加工服务组织——相片盒子（PhotoBox）组织50名经理参加一个为期4个月的领导力发展研修工作坊。这些培训模块的目的是为了提升参与者的管理技能，建设高绩效的团队，支持个人发展及确立优势。为了不断学习并认识到多样性思维及独特优势的价值，它们建立了同伴教练团，从不同的部门选出代表来组成一个团队，定期召开会议。

该工作坊也要求代表们开展“个人商业项目”，这是一个行动学习计划，旨在通过解放思维和发挥优势，让领导者为组织的目标和愿景做出更大贡献。该项目在一场友好的“龙之穴”（Dragon’s Den）创业投资活动中达到高潮，让经理有机会表达自己的商业理念并分享学到的知识。

经理们提出的一些商业理念被组织采纳了，其中一个想法为组织节约了大约25万英镑。通过关注个人优势和提高解决问题的激发式领导力，相片盒子创造了一种更加积极和充满活力的工作文化。在参加培训的经理当中，90%以上的人都感到该项目会提高他们作为经理的工作效能，并对此信心十足。

沟通与设定规范

我们在前面章节已经讨论过，组织里面存在很多规范。市场营销与沟通可以用来改变规则。克里斯·耶茨（Chris Yates）和普加·萨奇德夫（Pooja Sachdev）是《连接重置》（*Rewire*）一书的作者，他们认为沟通首先应该带来影响并改变人们的思维模式，让他们知道多样性

能带来更具包容性、有效性和创新性的环境。总的来说，注重多样性和包容性的领导应该在与员工沟通后再做预算，因为这是改变固定思维的最佳方式。(注)

反事实推理能够帮助我们对沟通在增进理解中的重要性引起重视。斯蒂芬处理了一件白人男性没有获得晋升的案例。该候选人非常沮丧，因为他认为是积极的区别对待让自己输给了一名女性。但实际上并没有，因为这名男性资质平平而那名女性却非常优秀。他没有意识到这一点并非全是自己的错，而更多的是组织沟通的问题。

伦敦奥组委

伦敦奥组委的沟通团队完全采纳了多样性及包容性的观点，并通过"所有人的2012"（Everyone's 2012）的标语在内部及外部沟通中把这一点当成一个主题。这个主题后来成了员工大会、员工简讯及会议议程资料的对外宣传之声。让所有人（包括那些已经人所尽知的高大白人男性）都感觉自己是这个使命的一部分，有助于把规则从零和游戏变成为所有人做大蛋糕。

真诚的谈话

实现组织需求与个人需求相协调一致、加强沟通的方法是将独断、专权、命令及控制的文化转变为员工驱动的文化。当人们被倾听、得到鼓励并能为推动自身职业发展做好准备，他们就会受到更多鼓舞，更具灵活性和参与感。这样可以构建组织的能力。经常开展谈话，而不是每年开展一次象征性（并不真诚）的谈话，能让组织更加高效、灵活并更具适应性。

埃森哲公司正发起一种名为"持续反馈"的文化；亿客行（Expedia）也创造出了一种"通向高效"的体系，该体系要经常"打卡"，它们的管理人员说这更像是一种由教练引导的制度。因为持续的

反馈随时随地都在发生，看起来更加诚实与公平。在盖普公司（Gap），经理们每月都在新的绩效管理流程下进行谈话，这种管理流程叫作“成长、执行与成功”。为了能够带来更有意义的谈话，该公司通过重新设置绩效管理流程创建了更加积极的环境。

证据表明，害怕说错话之类的种种复杂的因素会导致黑人、亚裔及少数族裔群体很少从他们的白人经理那里得到真诚的反馈。英国国家医疗服务体系的劳工种族平等标准执行总监伊冯娜·科吉尔（Yvonne Coghill）自己也是黑人，她解释说，因为黑人、亚裔及少数裔人群生活在白人主导的社会中，常常会不自信，同时会对谈论自己的经历感到不舒服。在大部分由白人参与的项目中，他们不太愿意说话，对承认错误也会感到犹豫不决。在英国，总的来说，黑人、亚裔及少数族裔群体很少来自于家境优越的家庭，也很少被提升到更高级的职位。单是知道这一点就有助于与他们进行真诚的谈话，同时也能提供更多的条件让他们去探索自己能做什么。

埃维诺公司

埃维诺公司在如何同职员进行真诚谈话方面对经理进行了培训，包括如何处理可能同他们背景相关的敏感问题。其中一个关键步骤，就是利用360度反馈中获得的信息来与员工直接讨论他们可以在哪些方面进行提高。在谈话中有一个要点是他们的职业道路，经理尤其应该提出下一步可能采取的步骤。埃维诺公司欧洲区的多样性与包容性负责人杰西卡·布鲁克斯表示，他们想避免“要么升职，要么离开”的文化，而真诚的谈话可以帮助他们取得快速进展。

建立稳定的人才通道

针对代表性不足的群体

每个人都具备一定才能，但不是每个人都有机会。这就是为什么我们需要因材施教。如果你对于为什么应该优先为少数群体开展培训

项目感到疑惑不解，这里为你准备了一个能力建设项目的介绍。

女性

很多组织致力于提高女性的才能，常常试图去改变女性，而不是利用她们的多样性。它们意识到女性的果断和谈判力对组织的发展大有帮助，但是却忽略了组织在政策、实践及文化中对女性领导力设置的障碍。

为了提升有才能女性人才的供给而开展的能力建设项目，并不能代替对女性人才的需求。如果这不是你唯一可以用来解决性别多样性不足的方案，而你对性别平衡又有着强烈的需求，那么你可以通过开展专门项目来构建可持续的女性人才通道。这是一个不错的方法，它专注于对数量最多的少数群体进行开发，保证她们走上未来的领导岗位。

这些项目的开展方式包括教练和指导，而倡议及领导力的提升项目只针对女性。实际上，有很多组织认为他们的很多女员工都极富才干，同时也具备能够进入高级领导岗位的经验和技能，只是缺乏自信，对自己的角色定位不清，工作与生活平衡的优先程度阻碍了她们。

英国O2公司

英国O2公司的人力资源总监安·皮克林告诉我们：“只有当我们为女性人才创造稳定的通道，并为实现这一目标而向女性提供领导力提升项目时，可持续的多样性才能成为可能。我非常确信这一点——为具有才干和抱负的女性发掘潜力，让她们为合适的高级领导岗位做好准备。”

安后来又确认，这些参加了提升项目的女性大多数都晋升到了新的、更广阔的职位上。她们都认为如果没有这些培训项目也就不可能

实现新的职位升迁。

日立集团

出于历史原因，日本的组织在积极提高性别多样性方面吃尽了苦头，因为对于男性和女性的岗位及职责观念已经深深扎根于日本的文化之中。虽然这种思维方式在日本正在发生变化，但在性别多样性方面要达到西方的水平依然任重而道远。

为了与传统思维方式做斗争，日立集团在欧洲建立了女性互动网络。日立（欧洲）公司的首席人力资源官（CHRO）斯蒂芬·皮尔斯（Stephen Pierce）告诉我们，该网络为所有层级的女性提供学习、研究、在线联络、活动、指导及持续性支持。日立集团现在通过年度问卷调查来评估性别多样性在员工、经理、高级经理层面的持续进展。

2013年日立集团在日本设置了两个关键业绩指标来保证让尽可能多的女性进入领导岗位并参与制定管理决策。日立集团通过对女性的职业成功调查来对两个指标的进展进行跟踪，该调查制定了一些目标并进行了相应的跟踪。

埃维诺公司

埃维诺公司针对女性采取了一系列具体的发展干预措施。比如，它开展了为期6个月的领导力项目（埃维诺女性领导力项目，Avanade Leadership Program for Women,简称ALPW），该项目以经理及集团经理岗位上的女性为对象。该项目由内部和外部模块组成，尤其关注对提升领导力的支持。对于更低级别的岗位有另外一个为期6个月名为“发现你的潜力”的培训项目。当意识到构建自我效能是女性发展的关键后，它们又引入了对女性的高级指导项目，该项目使得24名女性晋升到了高管层。得益于此，2012~2016年女性领导岗位的人数增加了85%，现在女性员工的人数也占了总数的20%。

BAME人才

BAME是在西方主流白人社会中的一个用语，指的是继女性之后人数最大的少数群体。与“性别议题”相比，BAME的情况及进展更不乐观。不过也有一些项目取得了一些效果。

英国国家医疗服务体系

英国国家医疗服务体系的员工中有22%具有BAME背景。如果没有这些来自于BAME背景的30.8万名员工，英国国家医疗服务体系将难以持续为大众提供医疗服务。2002年英国皇家护理学院（Royal College of Nursing）发布了一份开创性的报告《继续与逆境做斗争》（*Getting on Against the Odds*）。㊟该报告指出在大约600名护理主任中只有12名来自于BAME背景这个严峻的事实。

当时英国国家医疗服务体系的CEO奈吉尔·克利斯普爵士（Sir Nigel Crisp）及英国国务大臣约翰·赫顿（John Hutton）发起了种族平等领导力行动计划（Leadership Race Equality Action Plan, 简称LREAP），其中包括了突破项目。他们为开展对BAME背景员工的支持项目提供了近300万英镑的资金预算。

2007年，英国国家医疗服务体系官方在招聘毕业生的筛选过程中引入了网上测试（口语、计算及情景判断测试）及申请表格。如果三项中有两项高于可接受的水平，他们就会要求申请者去发展评估中心。这需要两天的时间来进行面试、角色扮演及团队训练。2007年，112名初始申请者中有40名进入到评估中心阶段，最终12名脱颖而出。口碑推荐及总体的正面反馈带来了人数的增长，2008年有21人申请成功，而2009年成功的申请者则有24人。

在开展项目的三年中，每个参与者都要离开自己的岗位18个月，到一个更高层次的岗位上工作。他们去印度参加国际化研修班，有内部导师、外部教练，还有英国国家医疗服务体系的一名高级管理人员

作为赞助者。该框架得到了英国国家医疗服务体系内部的广泛支持，并且为员工离开岗位的18个月期间寻找替代者提供了资金支持。

2007年9月，参与项目的57名人员中有68%获得了晋升，有几个获得海外就业机会的人员最后也大部分都留在了英国国家医疗服务体系当中。2015年10月开展的第2期职业加速项目以BAME群体为目标人群，该项目包括团队工作、教练及用心良苦的赞助者。

LGBT人才

斯蒂芬在2005年建立了石墙领导力（Stonewall Leadership）项目，其全部理念是要把现存的障碍变成个人资源及竞争优势。现在，这些理念中的大部分架构都正在形成。很多LGBT人士没有公开性取向的原因是世俗社会把异性恋当成标准，同性恋者可能会受到骚扰或面临歧视。在一个安全的包容性环境中，一个人的性取向可能是积极的多样性因素。人们能够展现自我的时候往往能带来更好的产出。现在已经有600多个组织将组织中的LGBT员工送到石墙领导力项目接受培训，该项目与一些顶级的商学院合作开展。

应该发掘出一个有目共睹的模范，尤其那些我们平时不常能见到的人，这对于改变工作环境非常重要。该项目的核心思想是高效的领导者都能够保持自我。这是一个公认的持续性职业提升项目，要进行为期两天的驻营集中课程培训。选出来的36名专业人员有机会表达个人的感受，讲述他们被确认为LGBT人士会对他们在工作中的领导角色产生哪些个人影响。该培训还让他们有机会同企业、政府及第三部门（意指非政府、非营利机构）的LGBT人士建立联系并形成长期的关系。

在培训6个月后进行集结时，报告发现参加石墙领导力项目的人们都增强了自信心，对于个人职业的发展有了更强的决断力和信心，思

路也更加清晰。另外，他们也愿意成为组织内有目共睹且有影响力的模范。

作为领导的LGBT人士能在工作中保持自我，鼓舞了其他人也同样保持自我。除了帮助更多的LGBT人士获得晋升，该项目的校友也鼓励其他群体表明身份，并鼓励多样性人才走向更高级别的岗位。

残疾人才

那些在招聘当中采纳了保障性面试框架的组织，现在应该考虑把这一措施扩展到职业发展机会当中。同样的逻辑在这里也适用，可以鼓励残疾人才在组织内的发展。这么做必然会给残疾人带来更多的晋升机会。因此，晋升流程中对可及性的审核势在必行。

凯特·海德里（Kate Headley）是招聘流程的审核员，她引入了一系列的措施，包括在线表格、审核及学习和发展服务。海伦·库克（Helen Cook）是招聘残疾毕业生方面的专家，她组织了一个“残疾人咖啡馆”来帮助残疾应聘者树立信心。凯特·纳什（Kate Nash）为残疾人建立了一系列成功的开放性内部课程。2015年10月，他们启动了一个名为“Purple Space”的网络平台，用于分享集团内的最佳做法，并在残疾人这一主题上推动文化变革。讲故事是一种行之有效的方法。当残疾人分享自己经历及工作上如何取得成就的时候，分享就会转化为一种观念。这种做法常常会改变一些人对残疾人的陈旧观念，并真正认识到他们为组织带来的价值。

培养内向者

建立一个能为所有员工带来机会的包容性人才战略，需要接受性格的多样性。外向、健谈、期待晋升的那些人在传统的培训中往往表现优异，更容易引起注意并突显出其具有巨大潜能。而另一方面，内

向者则常常隐藏自己的想法，在他们有机会谈论之前别人就已经说出来了。注

负责组织发展项目的人需要理解这个特性，以便发挥所有参与者的潜力。我们可以在学习项目中进行一些简单的改变，比如不要直接突出个人，而是通过不同的方法来鼓励每个人都做出贡献，并提前把问题告知大家以便他们有时间准备答案。一旦人们能够满怀信心地进行表述，他们的活力和热情就会展现出来。

按比例晋升体系对于内向者来说是一个极好的资源。当他们难以通过构建自己的简介来实现晋升时，系统能够帮助他们实现这一点。教练是另一种能够为内向者带来利益的资源。要了解更多请详见第八章的“职位与自我”。

你的年龄会影响学习的最佳效果

每一代人都有不同的生活经历、观点及态度，这些为学习干预措施的设计带来了挑战。婴儿潮一代习惯于课堂培训，要让他们转向以科技为基础的培训很难，后面这种培训更适合于千禧年一代，年轻的一代更喜欢用电脑、手机及搜索引擎来工作，所以他们对利用数字技术进行学习持更加开放的态度。

英国特许人事与发展协会的报告《发展下一代人》（*Developing the Next Generation*）注证实了这一点。该报告发现，在2015年参与“学会工作调查”的人力资源专业人员中，有53%的人经历过年轻人与其他年代员工在学习上的巨大差异。因此，学习机制必须更加富有弹性并对培训的内容、风格及方式进行调整，以便适应不同年代的劳动力。他们需要重新评估自己的领导力及富有潜力的项目，并对所有年代的员工都具有包容性，为一些关键性的岗位提供有准备的稳定人才流。

实施指导、反向指导及辅导能够传递知识，同时增进不同年代员工之间的理解。另外，让个人选择他们喜欢的学习风格可以增进他们的参与度。

设立轮岗及借调项目

我们经常会听到“她还没准备好”及“他没有相关经验”之类的理由。如何对工作进行重新安排在构建可信度、处理晋升以及挑战此类假设等方面非常重要。让人们在公司内部及外部进行轮岗是一种快速获得经验的方法。

毕马威公司和美国国际集团

毕马威公司非洲加勒比网络、多样性及包容性团队以及它们的客户和美国国际集团的保险公司（AIG Insurance）共同举办了一次客户晚宴。这场晚宴的成果之一是美国国际集团的CEO当场同意为一位参加晚宴且有着BAME背景的客户担任导师。后来这种跨组织的导师项目逐步扩大开来，其他的金融客户也不断加入进来并扩大到政府部门。现在，100多名有着BAME背景的中层经理正在不同的组织之间轮岗，他们获得了宝贵的经验及人际关系网，能够为下一阶段的职业带来帮助。

为个性化制定工具箱

学习的个性化

学习与发展领域的专业人员需要比大多数我们身边的人更容易意识到变化，并且可以做出相应的回应和决策。大多数员工同在一个办公室工作的时代已大抵过去，而越来越多的人是在不同地方和时区工作。有些员工工作很弹性，可以在家办公，可以兼职，很多人也在考虑组合型职业发展道路。为了适应这些变化，我们的学习与发展措施

应该具有灵活性、创新性、与时俱进且更加包容，因为需求和工作性质已经具备了更大的多样性。

现在需要对学习与发展进行个性化定制。有些人把他们购物的经验应用到学习上。他们全凭当时的心情和要购买的东西，有时候在网上购买，有时候则去实体商店采购，因为在实体店他们可以寻求别人的建议并接触到真实的产品。

一旦发现组织和个人的相关需求，我们就可以开始制订发展计划。该计划可以基于多样性的学习风格及需求进行有效定制，包括自主学习，内容制定、即时学习及社交学习等，这些内容将在后文中讨论。

在松下公司多年的工作中，丹尼常常参与全球领导力项目的管理。这些项目都以英文进行，很快就获得了以英语为母语者的青睐。有时候，在一些特殊情况下也会提供其他语言的同声传译，但这种情况很少。因此就需要讲得慢一点，使用简单的词语并且需要经常检查是否所有的参与者都能理解。

从文化的角度来看，来自亚洲国家的人比盎格鲁撒克逊人（Anglo-Saxon）更加安静，回应较少。日本的参与者很少提问题，也很少表述自己的观点，这一点不足为奇。因为他们的学校教育的模式就是学生不能质疑老师，只需要接受老师说的内容。

很多组织都接受并采纳了员工学习中的“70:20:10”概念。这个比例与在职学习、在他人支持下进行学习（如辅导、指导及资助）和参加培训课程的学习效果各不相同。这个概念让组织有信心把它们的注意力转移到在职培训上，因为这是最有效、成本更低且更具包容性的方法，它为广大员工提供了发展的机会。彼得·契司（Peter Cheese）是英国特许人事与发展协会的CEO，他认为现在应该把学习从项目转变为

一种文化："很多组织依然把学习干预看作互相孤立的项目，认为每个项目都需要单独的模式。"（注）

针对人们如何进行学习、学习范围确定及把学习应用到工作中的调查迅速增加。关于微学习、网络公开课及混合学习的内容也已经有很多著作。现在，70%的人都会使用诸如谷歌这样的搜索引擎来搜索信息，越来越多的人会使用YouTube来查看某项特殊的操作"怎么做"。学习材料的方便易得无疑让越来越多的人从中受益。

在组织中负责学习与发展的员工需要在制定最佳策略之前对商业需求、组织的文化及目标人群进行评估。即时学习可以为包容性提供支持；决策过程中适时使用微培训可以改进行为。比如，在对候选人进行面试后的24小时内完成内隐联想测验，可以帮助面试者减少无意识的偏见。

伦敦营销学院（London School of Marketing）把它们的一些课程拍成录像，并将课程分成6分钟的视频片段以便于学生在移动设备上观看。这是观察及利用我们个人生活中的习惯并将它应用到工作或者学习场景中的一个案例。

法国布依格集团

伊曼纽尔·罗杰瑞（Emmanuelle Roderie）是能源组织法国布依格集团（Bouygues）的学习与发展专家，他解释了为什么要求所有员工在每天下午5点钟花5分钟时间来学习他们自己所选择的网络课程。这种广为人知的"5加5"已经成为一种学习新知识的流行方法，并且可以通过恰当的方式与他人进行分享。

泰勒斯公司

加拿大电信公司泰勒斯公司（Telus）拥有大约4万名员工，2007年通过采取同质性人才管理的措施来帮助员工发展，挑选一些员工去

参加课程。当时员工参与度只有53%，并没有建立起开放型领导力的文化，当向客户询问是否会向其他人推荐泰勒斯公司时，结果很不理想。

2009年它们开发了一种由正式、非正式及社交学习三部分构成的学习文化。一年以后，泰勒斯公司的领导力哲学被陈述为鼓励所有员工利用主动性来为自己的发展负责。这种包容性策略很快就被应用到其他的人才管理活动当中。2013年泰勒斯公司的员工参与程度提高到了83%，另外有73%的员工说他们愿意向其他人推荐泰勒斯公司。㊟

英国外交与联邦事务部

英国外交与联邦事务部（UK Foreign and Commonwealth Office）在全球270个地方建立了办事机构，其1.4万名员工中有超过75%都是在当地雇用的，它们发展的重点是一小部分被邀请参加领导力项目的员工。

不过，在前任英国外交大臣威廉·黑格（William Hague）的大力支持下，2015年2月建立的外交学院为全球所有的员工提供项目来提升他们的外交技能。这些项目的内容大部分是网络学习，但也包括视频及其他资源的链接。

英国外交与联邦事务部建立了自主安排的学习群体，其设计、编写及实施都由内部员工完成。这不仅节约了成本，而且能够最大限度地利用英国外交与联邦事务部那些已有的经验，还可以请教已有的专家。

这是英国外交与联邦事务部第一次引入包容性发展项目。负责学习事务的负责人乔纳森·马歇尔（Jonathan Marshall）告诉我们：“这让员工感到他们得到了提升，而且我们愿意为他们的职业生涯进行投资，因而有助于留住他们。”

一个重要的成功因素在于，它们在每个地区都确认了一名学习与发展冠军，由他来推动项目并且偶尔充当协调人。这就为英国外交与联邦事务部的人员提供了内部的发展机会。乔纳森从一名当地的学习与发展冠军那里了解到：“刚开始我们感到很紧张，因为我们对扮演协调人的角色毫无经验，也不是这方面的专家，但是很快我们就意识到自己远比想象得更有知识，更加专业。”

使用技术及游戏化

最后，我们比以往任何时候都能够更多地利用技术和游戏化等不同的方式来增进人才的参与度，我们比以往任何时候都更加强调以客户为导向（同时也更加高效）。游戏可以帮助组织获得更广的人才库，为德勤公司和渣打银行开发的北极海岸游戏就属于此类。

新技术、社交媒体的快速发展，即时学习及对最佳学习方法的研究都能够对雇主和雇员双方的思维方式产生巨大的影响。其中一个影响就是减少了课堂培训，因为这种方式非常昂贵且难以评估。

数字化学习的使用既可以是包容性的，也可以是排他性的。每个人都可以使用，但是只有那些习惯使用的人才会对使用数字化学习的方式感到舒服。伴随着社交媒体和数字化学习的方式长大的千禧一代，似乎更愿意接受这种学习方式。这样时间和地点的选择就由学习者自主决定，从而带来了更大的灵活性。

早期的数字化学习主要用在健康与安全及规范培训，之后数字化技术使用的范围就扩大了。乏味的静态程序和产品常常出错，因而用户体验往往很差。这些程序常常是非定制的一般程序，员工并不认为这能够反映他们在特定情况下的需求，也没有反映组织的价值和文化。数字化学习将会继续扩大与增长。现在我们已经看到游戏、虚拟现实及人工智能都被整合进了学习程序当中。

英国石油公司

英国石油公司正在一项自我导向的项目中使用数字化技术，对象为刚招聘的大学毕业生。公司要求这些毕业生使用特定的形式制作一个20秒的视频片段，比如如何寻找导师，并把它作为使用者的学习心得进行分享。他们可以把这个视频上传到内部网站上，通过向别的毕业生分享经验帮助他人得到提高。

包容性人才管理在晋升中能够自上而下地引入更多人才。发展原则与创造一个高效的劳动力市场并构建组织的能力来实现可持续性发展息息相关。组织需要自下而上地对发展干预措施做出具体的改变，以便采纳包容性人才策略。这么做可以帮助员工获得价值感及受尊重感，因为他们的个人需求和期望受到了关注。相应地，因为受到更大的鼓舞，人们会为了自己的发展而产生更强的责任感，并在组织内建立一个良性循环来提高多样性的措施及实践。

如果能意识到员工因为年龄、性别、种族的不同背景而喜欢不同的学习方式，然后利用数字化技术带来更具有创造性并尊重差异性的解决方案，那么人力资源专业人员就能带来巨大的影响。对组织默认的人才管理哲学提出挑战并调整评估流程，还要经历很漫长的过程才能达到决策中的较高水准。通过这个方法，我们就离实现真正的精英体系更近了。

关键路径

1.你想要什么样的人？考虑一下你们的包容性持续发展计划，就我们所了解的利益协调和破除纯粹的绩效管理而言。

2.透明化是精英体系的绝佳路径。按比例进行晋升，在决策中减少偏见并明确责任，要尽可能开诚布公。

3.个性化定制学习与发展，让人们主导自己的发展。采取关注优势的措施并进行真诚的谈话。

4.为你的多样性人才制订计划——建立稳定的晋升通道。

5.使用技术及游戏化。学习的个性化能够提高其效率与影响力。

---

1. 内向在这里指的不只是比较安静，而是更广泛的含义（他们如何做决策，如何处理数据等）。

2. Rock，D，Davis，J and Jones，B(2014)Kill your performance ratings，*Strategy+Business*，*PwC*，76，Autumn，www.strategy-business.com/article/00275?gko=c442b.
3. Corporate Executive Board(2012)*Breaking Through Performance in theNew Work Environment*，Corporate Executive Board.
4. Klein，R，Ones，D，Dilchert，D and Wiernik，B(2015)Cognitive predictors and age-based adverse impact among executives，PsycEXTRA Dataset.
5. Rothstein，M and Goffin，R(2013)*The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*，Oxford University Press.
6. Mitchell，L(2014)Are annual appraisals losing impact?*HR Magazine*，25.November，www.hrmagazine.co.uk/article-details/are-annual-appraisalslosing-impact.
7. Meyerson，D(2003)*Tempered Radicals*，Harvard Business School Press.
8. Yates，C and Sachdev，P(2015)*Rewire*，Bloomsbury.
9. Royal College of Nursing(2002)*Getting on Against the Odds*，NHS Leadership Centre.
10. Cain，S(2013)*Quiet:The power of introverts in a world that can't stop talking*，Penguin.
11. CIPD(2015)*Developing the Next Generation*，CIPD，www.cipd.co.uk/binaries/developing-next-generation.pdf.
12. Peter Cheese as expressed at the Learning and Development Show，Olympia，London，A new vision for L&D，11 May 2016.
13. Kalman，F(2012)How Telus keeps learning plugged in，Chief Learning Officer，18 June，www.clomedia.com/articles/how-telus-keeps-learning-plugged-in.

第七章　利用包容性人才管理留住员工——保留人才多样性

众所周知，人们并不是离开组织，而是离开老板。实际上，事实与此非常接近——人们离开（或者加入）一个组织最重要的原因往往是文化。

男性被解雇的可能性是女性的两倍，年轻人尤其不满意老板的态度。[注]内向的员工和女性员工抱怨较少，他们做出离开的决定花费的时间更长并且往往会选择平静地离开。业绩差的员工比业绩好的员工更容易留下来，这也导致了富有才华的员工更容易离开。有几个CEO私下告诉我，这是他们最糟糕的噩梦。

英国O2公司的CEO罗南·邓恩（Ronan Dunne）告诉我们说，他的高级管理人员流失率大约是2%，远低于行业平均水平，行业平均大约为7%。如果没有认真管理，他们的离职很可能会让公司陷入停滞，因此公司对此有着严密的把控并时常积极地支持员工获得晋升。

挽留每一个人实际上并不总是好的选择。包容性人才管理并不提倡容忍业绩差的员工。随着稳定的（多样性的）新员工流入并且融入组织当中，他们就很可能对现状提出挑战。流失率高并不一定是坏事。这里要注意并不能把员工仅仅当作员工看待，他们还是你的客户、供应商及品牌大使。我们在一个生态体系中经营，我们对员工的依赖同他们对我们的依赖一样。当有人离开你的时候，要确保他们好聚好散。

心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Hertzberg）开发出了一个双因素理论（two-factor theory），该理论关注于“激励因素”和“保健因素”这两个因素，它们又同“文化”和“技术”相匹配，详见图表7.1。激励或文化因素包括对主管经理的尊重，有明确目标及共同价值等因素。保健或技术因素包括薪酬、政策及福利。很多组织依然把保健因素当成重中之重并依靠这一点来留住人才。在发展中国家尤其如此，但实际上文化因素才是导致员工不满意的主要原因。

图表7.1 挽留员工的文化及技术因素

赫茨伯格因素	激励（文化）	保健（技术）
领导力特征	自我	岗位
现实范例	社会背景	工作描述

文化具有重大的不确定性。但问题是我们常常利用技术手段来解决文化问题，并且在这些措施不起作用时感到惊讶。同质性人才管理认为薪酬是留住人才的关键，但实际上文化往往胜过金钱。

有50%的人选择离开是因为不开心，而不是因为想加薪。注人们离职时给出的十大理由包括：没有上升空间，工作生活无法平衡，和老板关系不好，与同事有矛盾，组织缺乏愿景或目标，没有得到认可、共鸣及尊重，没机会发挥特长，缺乏自主性与独立性，缺少乐趣，最后一个才是薪酬水平。注

包容性是所有这些点中的关键，但是却鲜为人知。包容性人才管理就是帮助你留住员工的策略。我们将其分解并体现在图表7.2中，也就构成了倒数第二章的内容。

图表7.2 如何留住人才

离职原因	包容性人才管理的解决方法
1.缺乏上升空间	包容性持续发展规划 全组织动员 透明的晋升流程 设定目标 指导与交互指导 赞助
2.工作与生活无法平衡	生活平衡 工作再设计与弹性工作
3.老板	关心个人 精神契约 各级管理责任制
4.同事	包容性的环境 诚实和信任 员工资源群体
5.组织缺乏愿景与目标	可靠性 明确的入职培训 企业社会责任 沟通
6.缺乏认同/同理心	认可与反馈 讲故事
7.不能学习或使用技能	自主学习
8.缺乏自主性	带来影响力
9.缺乏乐趣	全心投入工作
10.薪酬	公平 透明

上升空间

很多有才干的员工辞职的首要原因是因为他们认为当前职业发展毫无前途。我们曾经和一个专业服务公司的初级审计进行了一次谈

话，据他吐露，他们的老板想让他们一直从事现在的工作，因为公司有赖于此。老板认为他们的职业发展会对公司的业务带来威胁。

并不是每个人都想成为CEO，但是大部分人都认为逐步走向高层是一条合理的路径。人们希望能够在生命的某一个时期可以灵活地决定往其他方向发展一下甚至后退一步。这种公平感非常重要，当他们感到不公平时就会选择离开。

包容性持续发展计划

包容性持续发展计划能确保多样性融入晋升流程当中。通常一个组织的持续管理项目往往只能覆盖13%的专业技术人员及38%的中层经理。[注]但所有的人才都需要知道自己的贡献受到了重视。我们需要用多样性来评估上升通道，并使用第五章中讨论的按比例晋升方法。如果你的持续发展计划中多样性没有组织整体的多样性那么高，那么你的方向就是错误的。

英国皇家邮政

英国皇家邮政的每一位高级管理人员都必须制定一个人才方案，包含持续性计划和关键职位及其候选人的确定。通过这些名单可以让性别比例和年龄都受到密切的监控。英国皇家邮政的组织人才及多样性负责人丽莎·斯特朗告诉我们，当务之急是制订出持续性计划并在其中反映出其客户群体的多样性。丽莎说："我们已经在全组织中开展了文化变革项目，而多样性是这场变革的核心。"

全组织动员

不应该让雇员觉得他们"依附于"自己的部门及直属领导，而应该让他们觉得自己属于整个组织。通过资源共享、工作二次分配、非正式集会、社交活动及网络等机会，可以把组织内各部门的人联系起

来，让他们感到自己属于一个多样性的社群。至少，这让有才能的员工看到自己直属经理以外的世界。

高盛集团

高盛集团一直试图营造一个工作环境来促进女性领导力和管理技能的提升，培训经理及员工行事时注意包容性，通过提供弹性工作安排及工作现场儿童看护来为女性提供支持。

通过利用目标明确的技能发展项目及在女性职业发展的不同阶段发起项目，高盛集团希望在挽留女性专业人员方面得到提升并逐年提高她们晋升的数量。2015年该公司提升了30名女性总经理，这使得获得晋升的女性比例从2013年的16%提升到了2015年的27.5%。

透明的晋升流程

精英体制应该让有才干的人看到一条对他们开放的职业道路。而秘密的晋升流程是组织文化中最让人倍受打击的因素之一。对此进行补救的最佳措施就是按比例晋升及流程透明化，对此前面章节中已经做了详述。毕马威公司将其目标公之于众并对所有的岗位进行按比例晋升的例子告诉我们，如果在系统中进行公开的确认并保持平衡，就可以让大家获得信心并知道自己拥有公平的发展机会。设定目标尤其能够帮助机构从秘密而不公平的做法转向高效而成功的人才管理策略。

作为一个指导方针，很多组织的目标是实现2/3的内部晋升（构建）及1/3外部招聘（引入），实际上我们调查的组织中几乎有超过50%的组织更多地依赖于外部招聘而不是提升内部人员。这对于多样性的影响可能有好有坏，但是这么做无疑会打击那些寻求内部发展的员工的积极性。

大乐透

大乐透（Big Lottery）是一个非营利性组织，它将出售英国国家彩票所得的数百万英镑用于社区群体及慈善项目。过去它的内部晋升流程非常独断，就像经理挑选员工一样。为了实现更多包容性，他们把能带来晋升的项目上传到社交媒体上（因为公司的内部网站关注度不够）。详细描述了所需要的技能和经验，任何人都能够申请该项目。为了保证让尽可能多的人注意到这个沟通策略，他们还建立了一个由100名志愿者组成的社交网络，要求每名志愿者把信息分享给至少10个人。1000个人就此因这个活动联系在一起，该活动被内部人员称为“大串联”（Big Connect）。更加多样性的员工群体申请了这个项目，加强了他们的参与度、动力及留存率。

大学

最近英国的众多大学正在努力使新教员评选终身教职的过程更加公开化。要求指导方针和评选条件都公开发布，评估过程更加透明，比如发表的论文数量及期刊的水准。虽然无法保证让候选人获得终身教职，但是他们现在已经知道应该取得哪些进展。然而，高等教育依然是一个对多样性提出重大挑战的领域。一个无比聪明的25岁小伙子把医药研究和商业智慧结合在一起引起了英国大学界的广泛关注，其中很大原因来自于他的年龄。但是随后他却到美国的一所大学中去发挥才干。大学的这种人才流失本身就是对大学体系的嘲讽。

设定目标

常常有很多人无法接受设定目标的想法——请参见第五章的详细讨论。不过，反对按比例设定目标的人们往往都是主流人群中那些能力平平者，他们大部分都难以成功。多样性是平庸的敌人。作为对自由市场及更加透明化的劳动力市场的评估，目标的设定能够为那些没有获得充分代表的群体带来希望。

我们访谈过的很多组织都已经意识到在多样性和包容性策略方面设定目标非常重要。领导团队必须对此进行明确的沟通和强化。设定目标并不是最终目的，而只是通向终点的路径，是对行为的一种衡量，这种行为能够达成目标，而不是反过来。

联合利华（南非）公司

帕迪·赫尔（Paddy Hull）是联合利华（南非）公司的学习与发展总监，他同我们分享了他们为留住黑人人才而面临的巨大挑战。在1994年到2014年间他们通过员工调查发现，虽然他们80%的客户都是黑人，但员工中黑人的数量却只占了14%，并且这个数据一直没有增加。虽然联合利华也采取了一系列措施，但是帕迪认为他们更擅长从外部招聘黑人人才，而不是培养内部的黑人人才。联合利华意识到他们迫切需要让企业员工结构反映客户的需求，只有这样才能发展自己在南非的业务。

2014年只有1/6的总监是黑人，所以联合利华为增加黑人的代表设置了目标和时间表。他们意识到需要更多的黑人模范来激励他人，制定的每一个目标都有透明的路径图并确定了具体的评估方式。他们还建立了沟通与参与计划，包括特殊活动、市民大会、自由日（Freedom Days）以及其他活动。为了评估产生的影响，他们每季度都会对所有员工进行一次调查，调查问卷包括以包容性为主题的5个问题。

指导与交互指导

指导可以将员工留下来的可能性提高1/3。[注]它为大家提供了机会，可以在主管经理的控制之外讨论职业和发展的去向及它们如何同组织的战略规划结合在一起。

指导可以帮助没有获得充分代表的群体提升他们的发展并取得后续进步，为所有员工拓宽职业发展的机会，而不只是经过挑选的少数

几个人。密德萨斯大学商学院（Middlesex University Business School）的人力资源管理高级讲师朱莉·哈多克·米勒博士（Dr Julie Haddock-Millar）告诉我们，“最近几年来，指导已经成为多样性人才管理在工作中获得成功的核心因素，它带来了社会变革并为差异性提供了支持和评估”。

标准的指导关系需要年轻雇员及新员工从更高级或者更成熟的同事那里获得建议和指导。这种旧的指导模式从某种程度上讲已经过时，它只是单向的。反向指导已经非正式地存在了很多年，前通用电气CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）最早意识到可以让年轻人帮助他理解互联网在商业中的潜力，这种指导让他获益匪浅。

爱德曼国际公关公司与博雅公关公司

这两家公关公司都引入了指导与交互指导的框架，高级管理人员在该框架下为千禧一代提供指导，而年轻人则可以为这些年长者提供数字化社交媒体的指导。爱德曼国际公关公司（Edelman）把这个叫作“配对过程”（matchmaking process）注，博雅公关公司（Burson-Marsteller）据此发起了“更多成就”（Being More）运动注。这种双赢局面让双方都获得了有价值的信息并且能够在第一时间看到多样性用工的价值。拥有不同经验的人具有的不同特点能够带来更有创造力和创新力的点子。博雅公关公司60岁的主席兼CEO丹·巴尔（Dan Baer）有一个与他年龄相差一半的导师，他们每个月碰面一小时。他表示：“很多这样的人帮助我们这些没有在数字化社交媒体环境中成长的人更好地理解现状。”

赞助

如果指导是建议，那么赞助就是倡导。这是对你所进行指导的个人的职业进行前瞻性管理。西尔维娅·安·休利特（Sylvia Ann Hewlett）在她写的《抛弃导师，寻找赞助者》（*Forget a Mentor*，*Find a*

Sponsor）㊟一书中解释道，导师只是提供建议，而赞助者则是梦想的推动者。换句话来说，如果导师帮助你明确自己的梦想，那么赞助者就是帮助你实现梦想的人。

很多组织意识到有必要提前对有才干的女性及来自于BAME群体的人们给予支持。对所有被忽视的群体来说，创建赞助的路径非常重要，唯有如此才能让组织得到更多的人才选择。

为了能够让赞助带来可持续性的利益，应该让其富有活力，获得高层的支持，使得各个层面都可以实现职业转型并带来安全感（可以寻求一些和你不一样的人为你提供建议，这些人不应该来自你的小圈子）。

美国人才创新中心（Center for Talent Innovation）㊟的研究表明，受到赞助的女性中有68%对她们的职业进程感到满意（未受到赞助者的满意度下降到57%），少数群体中受到赞助的人对他们职业进程的满意度比未受赞助的人高出65%。

德意志银行

为了提高高层中的性别平衡，德意志银行（Deutsche Bank）在2009年设立了顶层领导发展策略（Accomplished Top Leadors Aduancement Strategy,简称ATLAS）㊟，要求提高女性在高级职位中的占比，从而达到性别平衡。该项目会把德意志银行执行委员会（由各业务流程人员组成）当中的人员，分配给参与项目的女性作为她们的赞助者，并要求他们支持这些女性在未来走上高级岗位。

项目中的女性也是多样性的，她们来自不同的种族、不同的机构，以及不同的业务部门。该项目也设置了一些评估方法，可以帮助参与者及赞助者确认她需要专注发展的目标。随后这些女性也可以作为导师，为银行中其他更低级别的女性提供指导。该项目在2009年启

动，45%参加过该项目的女性现在都晋升到了更高的职位或者新增的职位上。

工作与生活的平衡

生活平衡

有关如何让千禧一代把工作当成生活的一部分我们已经讲了太多。实际上人们并不只是需要一个“职业”，他们想从生活中得到更多。如果工作妨碍了生活，就必须改变工作，而不是与此相反去改变生活。瑞士再保险公司（Swiss Re）(注)试验的4个原则对我们特别有帮助：

世界并无准绳，不可削足适履。

工作不能投机取巧。

着眼于团队而非个人。

要构建信任、开放、透明的环境。

这几个原则的应用将会对轮班、居家工作、创造更加灵活的就业环境等方面带来促进作用。严格来说，我们不应该把对这些原则的利用过程看作商业成本，而要看成对人员的投资。

如果工作能够在生活中成为健康和成功的一部分，那么它就会变得和其他很多优先事项一样重要，比如社交、家庭，运动及娱乐。但是以往那种工作和生活二者不可并行的日子已经一去不复返。技术已经成为工作的特性及连接方式，也让我们发现了实现生活平衡的新方法。好的工作不但不会与生活冲突，反而会成为生活的补充。

时间和空间都是稀缺品。我们是否必须坐在办公室才能办公，是否每周7天，每天24小时都应该和工作联系在一起？日本的很多组织依然把加班当成一种文化。在很多传统的组织中，员工不能比上司先下

班。曾经发生过这样一件事情，一名英国外派的经理发现只要他还在工作，日本员工就不会离开办公室。即使告诉他们可以回家，根深蒂固的文化却让他们依然继续工作。于是他制定了新的策略——他每天晚上7点准时和大家说晚安，然后离开办公室去附近的一个咖啡馆。他会在大约20分钟以后回到办公室继续完成工作，这时所有员工都已经离开办公室。

瑞士信贷银行（Credit Suisse）的一名高级管理人员在一次市民大会上告诉所有人他不能再回答问题了，因为他必须去参加儿子学校举办的活动。这传递出一个强烈的信息，工作和生活的平衡对任何一个人都非常重要，不管处于什么级别。

赛仕软件公司

赛仕软件公司（SAS）在它们的使命宣言中表示，员工无须在工作和生活之间进行选择。整个公司都弥漫着信任的气氛，领导团队也鼓励工作与生活的平衡。公司信任员工，让他们自己管理时间来实现既定目标。公司的便利设施包括理发、游泳及其他娱乐设施，并且大家可以经常看到公司管理人员使用这些设施。人力资源副总裁琼·曼（Jean Mann）说："我们知道自己雇用的是睿智的人，我们相信他们能搞定工作。我们的员工也都能够努力去完成工作。"(注)

工作再设计与弹性工作

有些组织在这个领域的学习曲线比较陡峭。价值的创造现在越来越不依赖于投入的时间而更多地依赖于所获得的知识。知识可以通过不同的时间、不同的地点及不同的渠道来进行创造和传播。提供灵活的工作并不是出于为员工考虑，而更多是为了重塑整个组织的商业模式，在市场竞争中效率更高。

轮班是重新设计工作的一个例子。它可以让两个人共同从事一份全职工作，在处理工作的同时也可以解决自己的生活及其他问题。千禧一代尤其希望能够以适合于自己生活方式的灵活方法来工作。近年来科技进步所创造的基础设施已经能够帮助解决这一诉求。每周7天，每天24小时人们随时都可以工作，也可以居家处理工作，并且可以使用社交软件把个人经验应用到工作环境中。

毕马威公司灵活性计划（Flextra scheme）可以让员工选择适合自己的工作方式，可以购买更多的假期，也可以升级健身俱乐部会员和健康福利。引入灵活性工作安排后，国际商业机器公司（IBM）的员工满意度提高到了前所未有的最高水平——他们对工作的满意度提高了，成就感也更大了。思科软件公司（Cisco）的人力资源部门负责人加里·基尔代尔（Gary Kildare）谈到，他们发现灵活性是员工在全员参与的调查中谈论最多的两个问题之一。谷歌（英国及爱尔兰）公司的运营负责人马特·布莱丁（Matt Brittin）说："我们的工程师想工作多久就工作多久，只要他们能同其他同事共同协作并完成工作计划。"他补充道，应该用工作产出来评估员工，而不是他们工作的时间长短。(注)

英国外交与联邦事务部

英国外交与联邦事务部的学习学院（Learning Academy）团队是针对现有的人才而成立的，包括员工轮班、居家工作、压缩工作时间、兼职、国内及国际远程工作（有个员工跟她的丈夫一起搬到巴巴多斯岛但是仍保留了工作职位。而另一名员工则在慕尼黑办公室办公，还有在其他地方招聘的员工，比如有一些员工是在澳大利亚的堪培拉招聘的）。而这只是一个拥有20名员工的团队的状况。

老板对挽留员工的作用

我们中的很多人与老板一起工作的时间比在伴侣身上花的还多。但是我们却常常花很多心思来选择伴侣，而不是选择老板。

老板如果管理得太过精细（往往是女性经理）或者疏于管理（常常是男性经理），他们就会陷入麻烦。在这两种情况下，做一个包容性领导并善于利用下属的自身兴趣都会让自己获益匪浅。

关心个人，而不只是职位

不要问“你是做什么的”，而要问“你是谁”。让下属充分发挥个人的兴趣听起来简单但是却又非常重要。对于管理者来说，让下属充分发挥个性就要去了解他们的内在自我，而不是他们的岗位角色。只有了解每个人，才能基于他的优势对他进行指导，并确定团队中的每一个成员能做什么，而不是回顾性地去看他们过去做了什么。我们将在第八章中对此进行更加详细的探索。

精神契约

西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）说：“人们并不在乎你知道多少，除非他们知道你有多在乎这些东西。”他当时谈论的是人们为什么愿意留在组织内，以及精神契约的重要性。英国特许人事与发展协会把这个解释为“这是雇员和雇主双方思想中对于对方的忠诚”。(注)必须让大家感到，组织尤其是他们的经理对他们的发展有兴趣并且愿意投资于他们的未来。这样才能最终让他们更加喜欢留在组织内，而不是依靠一纸合同。

伦敦奥组委的保罗·戴顿

在伦敦奥组委中，保罗·戴顿（Paul Deighton）是斯蒂芬的CEO。2012年伦敦奥运会前夕，斯蒂芬的父亲意外去世了，保罗对他的工作给予了巨大的支持，虽然他们在仅剩的几个星期内要组织全世界最盛大的活动。在奥运会成功举办以后，猎头及招聘公司都和奥组委的雇员保持了经常性的联系并随时决定“把握时机”。保罗建议斯蒂芬对此不要有任何压力并且应该花时间去安排父亲的葬礼，并告诉他在过去

10多年内建立的关系在他请假的3个月中依然有用。实际上也确实如此。

各级管理责任制

人们在公共场合往往会做出不同的表现。很多组织意识到经理在员工的参与及激励中具有重要的作用，甚至会对挽留员工起到重要作用。

全面的360度反馈评价也会有所帮助，该反馈会按照各个不同的领域来进行问卷调查。但最终一切都会归结到包容性领导力及经理的自我意识、偏见和降低风险的行动上来。我们将在第八章中对此进行更加深入的讨论。

美国银行

美国银行（Bank of America）在两年一度的员工调查中加入了多样性和包容性的问题，如果一个团队得到7个以上的答案，就把他们的答案同其他团队进行对比。“我们设定了多样性和包容性指标，这些指标能告诉我们员工是否感到自己受到了公平对待，并帮助我们确保具有多样性背景的人能够在美国银行取得成功。”其CEO布莱恩·莫尼翰（Brian Moynihan）说：“有了这个数据，每个团队都可以通过对话来确定我们哪些做得好，哪些还可以提高，最终让美国银行成为更好的工作场所。”[注]

同事

正如和老板一样，我们和同事在一起的时间比家人更多。作为人，我们都有各种需求，但是长时间让人们“恪尽职守”并不能满足这些需求，实际上反而会让我们的需求变得更多。因此允许人们保持自我而不要总是“恪尽职守”，这对于包容性非常重要。

构建包容性的环境

这是很多“组织”的必由之路。组织最终是由其内部人员组成的集体。所以要问问自己能够为自己所期待的文化做出什么贡献。人们总是希望在自己从事的工作中感到有所贡献。我们所有的人都希望自己的努力能够得到认可，并且在一个能够得到认同的文化中工作。

美国红帽软件公司

美国的跨国软件公司红帽软件公司是一个通过采取行动创造出包容性文化的组织的范例。其首席人才官（CPO）德·丽莎·亚历山大（De Lisa Alexander）说：“精英体制是创新的一大动力，但是如果我们想得到最佳的想法，我们就需要多样性的思维方式及包容性的环境，让每个人都有意愿参与其中并带来不同的想法。”红帽软件公司现在已经把包容性当作其全球目标之一并且在年度员工调查中增加了一些问题来对包容性进行评估。问题包括：“我有机会参与对我职业生涯极为重要的任务”，“红帽软件公司重视多样性思维”及“在团队会议中发言让我感到舒服，即使我的意见和同事的意见不一致”。[注]在红帽软件公司获得尊重和影响力完全基于你所做的工作、你带来的想法以及你的贡献。

诚实和信任

在新的生态系统中，你的同事也是你的客户。我们强烈建议你像照顾客户一样照顾你的同事。建立信任，预先考虑他们的担忧，让他们感到自己与众不同是对待客户和员工的共同之处。诚实和信任并不只是能营造一个愉悦的工作环境，它们还能提高效率，因为人们不用花时间去多方核查事实，而可以把更多的时间花在工作上。

伦敦奥组委

员工和志愿者的积极参与是2012年伦敦奥运会残奥会组委会留住人才的核心因素。CEO保罗·戴顿告诉我们："留住人才是一个巨大的挑战，人们越觉得自己有价值并得到认可，他们就越愿意留下来。"

当时长期工和临时工的留存率都非常高，5年之中只有不到100名长期工和临时工离职，7万名志愿者中有96%完全服务到期满。

所有的员工和志愿者都有一个共同的愿景"所有人的2012"，他们都有一个共同的目标"激励一代人"，他们都认识到自己的角色对于奥运会的成功非常重要。每一个人，无论是奥委会主席还是前台接待，都被称为奥运会的缔造者。对于那些为奥运会努力工作的人，无论能力如何，都能获得融入感。

员工资源团体

如果雇员在目前的团队中不能真正保持自我，他们可以从员工资源团体（employee resource group,简称ERP）或者网络中获得帮助。这是一个有着共同利益的群体组织，成员经常来自于多样性背景，比如女性网络、LGBT协会以及黑人团体。这些网络往往超越了当前的需求，而是通过指导和资助项目提前赢得新的业务和职业发展，并减少特殊群体的沮丧心情。

为了更好地包容每个人，联盟网络（ally networks）应运而生。比如，现在有了LGBT人士同异性恋的网络联盟，除了女性联盟还有了致力于女性发展的"他为她"（HeforShe）运动，这些活动常常很成功，因为参与人并没有既得利益。

巴克莱银行

巴克莱银行有7个员工网络。文化意识网络（Cultural Awareness Network）和跨文化网络"拥抱"（Embrace）重新对招聘流程进行了回顾，重点考察那些会对BAME候选人带来重大影响的因素，同时对这

些群体的学生在面试中的优势及工作实习进行审查。他们对BAME内部申请人给予了广泛的指导来帮助他们之中那些具有潜力的人做好准备，包括“生命周期”指导及加快他们的人际网络发展。㊟

愿景

可靠性

在社交媒体透明化的时代，人们完全可以查看年度报告和毕业生招聘的网页排名。如果一个组织缺乏可靠性，那么就完全依赖于保健因素来激励员工，这么做尤为冒险，因为一切动机都变得具有目的性，就会失去其他更有价值的自主性措施。组织和个人的界限越来越模糊，人们对于“为谁”工作，还有“和谁”工作就变得更加挑剔，因为这关系到他们的个人品牌。没有意识到这一点的组织难以吸引到某些特殊人才，他们吸引到的那些人才也不会全身心投入工作。

明确的入职培训

快速接纳新人能够让他们感觉自己很受欢迎。入职培训、安排一个工作伙伴，以及常规性反馈对此都大有帮助。从包容性人才管理的角度来看，其挑战在于要保证让多样性人才通过所看到和听到的内容来使他们相信组织的文化是包容性的。如果你不能准确地把这一点表达出来，人们就无法相信组织具有包容性。

联合利华（南非）公司

为了让新人具有参与感，该公司引入了一个用祖鲁语（Zulu）词汇sawubona（意思为“我看见你了”）命名的入职培训项目，这是特意针对新人的欢迎方式。除了指导之外，公司还会在恰当的时候提供辅导及职业谈话。公司鼓励老员工每周都去和那些从没见过的员工吃一次饭，这种做法被称为“连接你我”（sawubona connect）。

企业社会责任与挽留员工

以一种亲近友好的方式工作能够激励员工。组织在提高燃料使用效率、减少碳排放等方面的贡献既能降低成本，又能提高员工的参与度。在乐施会和英国国家医疗服务体系中，员工们意识到，如果在商业领域处于相同的职位，他们可能会赚到更多的钱。然而，通过照顾境况较差的人和患病者能够为他们带来更大的自我价值和自我满足，这两点是让他们非常愿意留在各自领域工作的因素。

不过依然有一些组织发现它们难以提高自己在领域内的企业社会责任信用。这促使了采矿业主与他们所在的当地社区一起合作开展相关运动以提高其信用。除了招聘人员，他们还应该优先向当地的供应商采购产品及服务。

诺基亚公司

诺基亚公司向其员工传达了公司的长远目标，包括要将碳排放量降到0及其灵活的基站产品将会比以前的模式减少70%的能源消耗。这将会帮助它们的客户降低成本并减少碳足迹。诺基亚公司也鼓励员工从事志愿活动并参加那些能给当地社区的人们带来更好生活的活动。

有效沟通的重要性

必须通过组织和每一位领导明确地把价值观传达出来。员工希望他们的价值观与公司是一致的。松下公司的商业哲学包括了使命、价值观及行动，这是让丹尼在这里工作了21年的关键因素。双向沟通在成功的包容性文化中非常重要，组织应该认真倾听员工的观点与建议，要像对待客户一样对待他们。

伦敦奥组委

伦敦奥组委每6个月就要让员工完成一次由20个问题构成的问卷调查，在调查中最积极的3个描述是：“和我一起工作的这些人必定会带

来一次令人难忘的奥运会”，“为2012伦敦奥运会工作将会为我的未来增光添彩”及“为伦敦奥运会工作让我感到非常自豪”。在2008年，BAME及LGBT员工在这些问题上的打分低于平均分。但到2012年他们的打分则高于平均分，这表明包容性已经初见成效。

同理心

就像谈恋爱一样，人们总是希望被人倾听。财务上的认可未必是唯一方式，如果某个人的表现超越其职责要求，一句简单的感谢不无裨益。如果人们从来没有得到认可，他们就会不再努力。

劳拉·里斯伍德在《叫声最大的鸭子》注一书中讲述了一头大象和一只老鼠共处一室的故事，由于其体形原因，大象对于老鼠一无所知。而老鼠对于大象则无所不知，组织中处于顶层的人员认为他们在精英体制下工作并且基于自己的能力获得升迁。然而，他们可能没有意识到他们在此过程中所具备的先天优势，实际上其他社会地位较低的人根本无法得到相同的机会。

很多的大公司在同理心方面存在巨大的差距，其结果是很多公司因此未能创造出让优秀的人才能够得到蓬勃发展的环境。我们往往只关注特定情况、短期结果及商业回报。处在管理岗位上的人都需要提升同理心，这样才能让他们意识到，相比组织中的大部分人，来自不同背景的人能为组织带来什么。

认可与反馈

同理心文化对于千禧一代来说尤为重要，因为他们需要不同的工作体验：他们寻求网络社交，他们希望自己的心声被倾听，对工作场地的要求得到尊重。在大多数情况下，组织在实现多样性目标上进展缓慢，因此大家都注意到社会、生理、心理以及组织等多种因素都会对我们的思想及行为造成影响。

因为同理心正在成为一种内部的核心价值观，所以必须把它当作组织的优先工作并在整个组织中引起重视，而不是局限在某个部门当中，而这个部门往往是人力资源部。同理心必须由CEO开始，以身作则，这样才能提升内部文化，创造一个富有同理心的环境。

贝琳达·帕马（Belinda Parmar）发起了一个名为极客女士（Lady Geek）的组织，专注于帮助组织构建同理心来留住多样性人才。她说："同理心能够以一种简单易行的方式表现出来，这个消息让人欣慰。因为千里之行，始于足下。"注

联合利华（南非）公司

联合利华（南非）公司为每一个经理层的员工提供为期两天的包容性培训工作坊。在一次训练中开展了"生命竞赛"的活动，这个活动根据每个参与者给出的不同答案决定你是上前一步还是退后一步。这些问题与你的背景和家庭环境相关。结果表明具有印度背景或者白人背景的员工比黑人员工前进更多。帕迪·赫尔说："这向我们每个人表明，南非依然是机会不均等的国度。"

讲故事

讲故事是一种能够大量传递信息的方式，通过这种方式可以表现出你的组织非常欢迎员工的多样性。

英国皇家邮政

英国皇家邮政的一名总监在刚进入公司时只是一名临时工，后来参加了公司的毕业生项目。然后成为一名行政助理，经过几次晋升以后，她最终成为一家分公司的总监，手下有三名直属高级经理。其中一名经理50多岁，因固执和难以相处而著称。在几次谈话和讨论之后他彻底改变了自己的态度，现在成为公司及她的坚定拥护者。她无惧风险地进行变革，以专业的方式对待现有员工，鼓励每个人说出他们

的想法。她说她每天和40个最好的朋友一起来上班，虽然工作辛苦但是依然保持着工作和生活的平衡。

通过展示这些个人的故事有助于英国皇家邮政在一个传统上由男性主导的组织中增加女性晋升的机会。

学习和使用技能

以前，组织常常是知识和学习的来源。现在人们可以通过自主学习，利用在线资源接受教育，信息和知识的传播比以往任何时候都更加便捷。现在组织正面临着人们个人生活的竞争。其中的挑战在于必须把潜在的竞争转变为协作，让人们在工作中也可以像在个人生活中一样成长。如果人们不能在工作中获得知识，就会引出一个问题——为什么要来这儿工作呢?

自主学习

组织意识到应该“放任”员工并相信他们能够找到自己学习的最有效方式。要建立核心的成效与标准并达成一致，然后就能够让员工掌控自己的发展。科技的应用是一个关键，这同发展持续学习的社群及理解多变的商业需求一样。

新加坡航空公司

新加坡航空公司将自己的低离职率归结于它们针对千禧一代的培训项目。该公司把自主学习策略确定为一项关键因素，这能够帮助雇员在任何时候选择他们喜欢的学习课程。这些课程包括语言技能、管理培训以及很多其他的软技能。

自主性

带来影响力

抢夺优秀人才的最大竞争者并不是竞争对手公司，而是来源于自主创业。如果组织对员工的控制过强，员工就会通过开创自己的业务或者离职来寻求安慰。对员工的影响力至关重要，从员工加入组织的那一刻开始就应该理解他们的期望。

伦敦奥组委领导层的承诺

伦敦奥组委邀请所有员工都在德斯蒙德·图图大主教（Archbishop Desmond Tutu）发起的一项承诺书上签了字。该承诺书强调了多样性及包容性的重要性并宣称：“我承诺要带来一场让人怀念的奥运会，让全世界的人都真正聚集到一个城市并成为一个长久的传奇。伦敦奥组委的每一位员工都有责任让每一个商业决策具有包容性。”

在该承诺书上签字并非强制，但实际上96%的全职员工都签署了该承诺书，表明他们对该承诺书的忠诚及对一次包容性奥运会的全心投入。签署承诺书成了一项刻意的行动，让每个人都感到自己对于实现一个共同的目标肩负重担。实际上大部分员工都把签署的这一承诺书副本放在桌上，用来时刻提醒自己伦敦奥组委的价值观（团队、开放、尊重、激励、卓越与践行）。这也成了制定决策的机制。

英国国家医疗服务体系

英国国家医疗服务体系在2015年10月决定雇用更多有学习障碍的雇员，他们鼓励更多当地的分支机构参与此项动议，并确定了三个步骤来保证其效率。首先，要认真践行残疾符号授予的要求，这一点我们在前面章节已经讨论过。其次，有必要采取行动，雇用更多身患残疾的人员。最后，要同英国国家医疗服务体系中的其他部门分享成功的故事，让它们从中学到经验。

乐趣

让自己全心投入工作

人类喜欢有乐趣的事。如果大家必须以特定的方式着装，说话言不由衷，行动身不由己，就毫无乐趣可言。想让人们获得乐趣，就应该在大家同意的框架内用自由的方式让人们在组织内，而不是在组织外展示真实的自我。当工作和生活的界限变得模糊，个人时间中的“乐趣”以及工作时间中的“奋斗”也越来越难以被区分开来。在工作中允许人们保持自我是一个明智之举，可以帮助公司从更快乐的员工那里获得他们的自发努力。

美捷步公司

美捷步公司（Zappos）是一个在线鞋品零售商，该公司的创始人认为融入公司的文化非常重要，如果新员工在4周入职培训的第一周后觉得工作不合适而决定离开，公司将为他们每人提供2000美元。富有乐趣被看成该公司员工的一个重要特征——如果他们喜欢自己的工作，他们会把这种快乐也传达给客户。

美国西南航空公司

该航空公司以其文化中快乐又友善的员工而著称。这也是他们的客户选择美国西南航空公司航班的一个重要理由。他们鼓励员工为了让客户开心做出更大努力，动员他们去实现这个愿景。每个乘坐美国西南航空公司航班的人都可能会遇到这样的现象，机组成员常常不穿特别正式的服装，虽然安全性对于航班的重要性至高无上，但是他们并没有像其他航空公司一样严格遵守安全须知上面所规定的那些标准事项。

薪酬

有一个著名的实验是由哈佛大学的学生参加的，这个实验给了他们两个选择。一个选择是让他们自己获得100美元而其他每个人都获得200美元；另一个选择是他们获得50美元，另外的每个人都获得25美

元。大部分人都选择让自己比任何其他人得到更多，即使这样获得的金额显然要少得多。

公平

换句话说，人们更在意相对性和公平性，而并不在意绝对数量。为了证实这一点，大家可以在YouTube网站上观看对卷尾猴做的一个公平实验。㊟两只猴子能够互相看见对方，当它们拿一块石头交给实验员会各自得到一些食物的奖励。每次，一只猴子拿来一块石头就会得到一个葡萄，而另外一只就会得到一根黄瓜。在卷尾猴的领地，葡萄比黄瓜更有价值。很快，同样的行为（拿石头）使得到黄瓜的猴子变得非常不开心，因为它的伙伴（做出同样行为）得到的是葡萄。

就首相的工作来说，英国的大部分人都认为他拿14.25万英镑的工资非常合理。但若在私营企业，相类似的职位，如果收入超过7位数就会受到人们的质疑。

透明

自2018年起英国私营企业部门雇用员工数超过250名的组织都必须将其男女员工之间平均薪酬的差异公之于众。

在过去的10年中，英国的性别薪酬差距的缩小几乎没有取得任何进展，2015年12月，男女平均薪酬相差9.4%。政府部门和私营企业、不同行业、不同年龄段之间也存在很多差异。22~29岁的人群中女性比男性薪酬略高，但是40岁以后女性的收入则大大低于男性。

至今为止，英国有5个组织自愿公布了它们的数据。乐购（Tesco）只是在网站上公布了每一年男女员工薪酬差异的百分比。毕马威公司也只是在其透明度报告中公布了一个数据。友诚国际（Friends Life）在其企业社会责任报告中给出了更多细节，体现了随

着级别上升两性之间的薪酬差异，给出了相对于男性平均薪酬的女性平均薪酬。这些数据之后受到了评论，其中有些洞察了相对于之前一年变化的可能原因。

英国创世住房协会

英国创世住房协会（Genesis Housing Association）在其网站“公开与透明”（Openness and Transparency）版块发布了一系列数据，包括各个级别员工的性别比例及薪酬水平。这些数据表明男女的薪酬差异很小。很多对该组织工作感兴趣的人都会来访问网站并查看多样性和包容性的信息，它们的透明性不无裨益，为组织赢得了包容性的声誉。

以上列出的人们离开组织的十大理由及切实可行的干预措施可以帮助你留住多样性人才。当然，人员流失也是组织生命中的一部分，并不总是一件坏事。工作表现不佳或不愿意接受包容性文化的人员应该离开公司。但是正如我们在离职谈话中所讨论的，我们的沟通永远都不够，你的干预措施也远远不够。最后，我们提出了几个可以先发制人地实施包容性管理的方法。

预测性分析

瑞士信贷银行

瑞士信贷银行有一个专门的团队来研究可能导致员工离职的那些不确定因素。然后人力资源及直接主管就能够提前采取干预措施鼓励他们留下，一般会通过“挽留”谈话来确定补救方法、工作表现评定、管理技能、在岗时间等关键指数。然后与不安分的员工讨论有可能赋予他们的新任命或者新挑战。即使他们对此并没有兴趣，也会因公司表现出对他们及他们未来的关心而倍受鼓舞。

性别不同，离职原因也各不相同。女性往往是由于个人原因，而男性主要是为了更好的职业发展而选择离职。并且可预见的是，年轻

员工比年老的员工自动离职的可能性更高。

把离职员工当成客户

既然在新的生态系统中员工也是客户，就应该尽可能让离职的员工好聚好散。麦肯锡公司通过让它的员工进入客户的组织工作，然后再来购买他们的服务这种方式，给公司的业务带来了很大的增长。现在毕马威公司也建立了一个“职业转型办公室”。

离职不一定是一件坏事，但是其处理方式所带来的结果却大相径庭。我们可以进行一个简单的平衡性比例评估来查看离职员工的多样性。

那些心智成熟、对公司抱有感情、有清晰价值观、受到嘉奖的人很少离开。此外，他们表现优异，是公司最大的财富，甚至超过公司年度报告中的冗长描述。

传统理念希望员工对公司忠诚且能够和公司共同成长很多年。这是婴儿潮一代人普遍的思维模式。人力资源部门或者负责招聘的人员中来自这个年代的人不会让换过很多工作的人来面试，因为他们怀疑这些人是否值得雇用。

现在我们正从公司时代向生态系统时代迈进。雇员就是我们的客户，他们为你工作时是你的品牌形象代言人，他们离开后作用更大。要保证让优秀的员工因实现自我而留下来，而不仅仅是因为职位，还要保证员工在离开以后成为你的品牌大使。

我们现在生活的世界中，大部分员工都是千禧一代。他们更倾向于认为频繁换工作才是可取的做法，他们的忠诚度没有前几代人那么高。不过，我们前面已经讨论过，留住人才能带来很多商业利益，包容性文化则可能是他们决定离开或是留下的关键因素。不同地区、不

同行业在挽留不同年代的人才上面临的挑战各不相同，用来留住你想要的那些人才所采取的措施也因人而异。

关键路径

1.多样性能促进员工对公司事务的参与度，而包容性则是一个挽留员工的策略。把员工看成多样性的个体是获得其主动性最大化的有效方法。

2.把员工看成客户——他们充满活力，自主性越来越强，是“超连接”（hyper connected）的一代，不拘束于某个组织，而是一个生态系统的一部分。应该鼓励人们在工作中完全地投入。

3.公平——在升职、调动、持续性计划、指导和赞助中要保证严格和公开。

4.不要低估你的主管及直属经理在留住人才中的作用——这是大多数人的日常生活体验，必须意识到他们在提升包容性人才管理中的责任。了解个人比了解他们的职位更加有用。

5.透明与诚实——在社交媒体盛行的时代，对好与坏的方面最好都保持诚实且努力提高，而不是编造谎言导致大量的人员流失。

---

1. Winfrey，G(2014)Top 5 reasons employees quit，www.inc.com/graham-winfrey/5-reasons-employees-leave-their-jobs.html.
2. HR Grapevine(2013)Top reasons people quit their job revealed，www.hrgrapevine.com/markets/hr/article/2013-11-29-top-reasons-people-quit-their-job-revealed.
3. Winfrey，G(2014)Top 5 reasons employees quit，www.inc.com/grahamwinfrey/5-reasons-employees-leave-their-jobs.html;Heathfield，SM(2015)Top 10 reasons why employees quit their job，http://humanresources.about.com/od/resigning-from-your-job/a/top-10-reasons-employees-quit-their-job.htm.
4. Korn Ferry(2015)*Succession Matters:Part 2*，March，Korn Ferry.

5. Clutterbuck，D(2011)‘Mentoring and retention’，*Report on Mentoring and Retention*，Clutterbuck Associates，强调指导的好处及对留住人才的影响。克拉克巴克博士的研究表明，一个广为接受和支持的指导规划是留住人才的关键。

6. Edelman Engage(3 January 2014)The benefits of reciprocal mentoring，www.edelman.com/post/the-benefits-of-reciprocal-mentoring/.

7. Burson-Marseller(May 2010)Mentoring Millennials，https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials.

8. Hewitt，SA(2013)*Forget a Mentor*，*Find a Sponsor*，HBR Press.

9. Center for Talent Innovation(26 September 2013)https://globenewswire.com/news-release/2013/09/26/576205/10050148/en/Center-for-Talent-Innovation-research-reveals-vast-majority-of-companies-are-losing-out-on-innovation.html.

10. Women for Hire(2014)Women and Deutsche Bank:ATLAS Female Leadership Programme opens in London，http://womenforhire.com/advice/women-and-deutsche-bank-atlas-female-leadership-program-opens-in-london/.

11. Schutte，S(2015)The top 10 UK employers for work:life balance–as ranked by employees，*Real Business*，24 July.

12. Johnson，F(2014)These companies know how to treat employees right，*The Atlantic*，9 December，www.theatlantic.com/business/archive/2014/12/these-companies-know-how-to-treat-employees-right/425868/.

13. Brittin，M(27 October 2011)The end of work as we know it，Cass Business School.

14. CIPD(2010)*The Psychological Contract*，CIPD.

15. Groysberg，B and Connolly，K(September 2015)Great leaders who make the mix work，*HBR*.

16. 5 tips for promoting an inclusive environment，5 May 2015，Opensource.com，https://opensource.com/business/15/5/5-ways-promote-inclusive-environment

17. Business in the Community(2013)*Barclays Recruiting Diverse Talent Award.*

18. Nokia(2013)*People and Planet Report*，http://company.nokia.com/sites/default/files/download/nokia_people_planet_report_2013.pdf.

19. Liswood，L(2009)*The Loudest Duck:Moving beyond diversity while embracing differences to achieve success*，Wiley.

20. Parmar，B(22 February)8 ways to lead with empathy，World Economic Forum.

21. www.youtube.com/watch?v=-KSryJXDpZo

第八章　领导力——如何创造不同

万里长城历经几百年的建造，如今绵延8000多公里。然而，吴三桂1644年引北方清军入山海关，导致明朝的灭亡后，它的所有作用也就削弱了。

组织可以获得全世界最好的包容性人力资源管理系统，行业内最令人瞩目的多样性团队，以及与世界级组织相匹配的系统和流程。但是，如果CEO和组织内的高级管理者们并不能理解包容性，也不能领导和实践包容性，一切都不过是一场空。

亚里士多德（Aristotle）提出了领导力和说服力的三个要素：逻辑证明（logos）、情感证明（pathos）、信誉证明（ethos）。这三个要素必须和理解力、领导力及实战力相呼应。逻辑证明要求领导力具备逻辑性，通过原因的阐释来实现说服和接纳。情感证明利用人们的情感，提升他们的自我认知，从而造就追随者。信誉证明是对道德的要求，同领导者的品德及信誉相关。

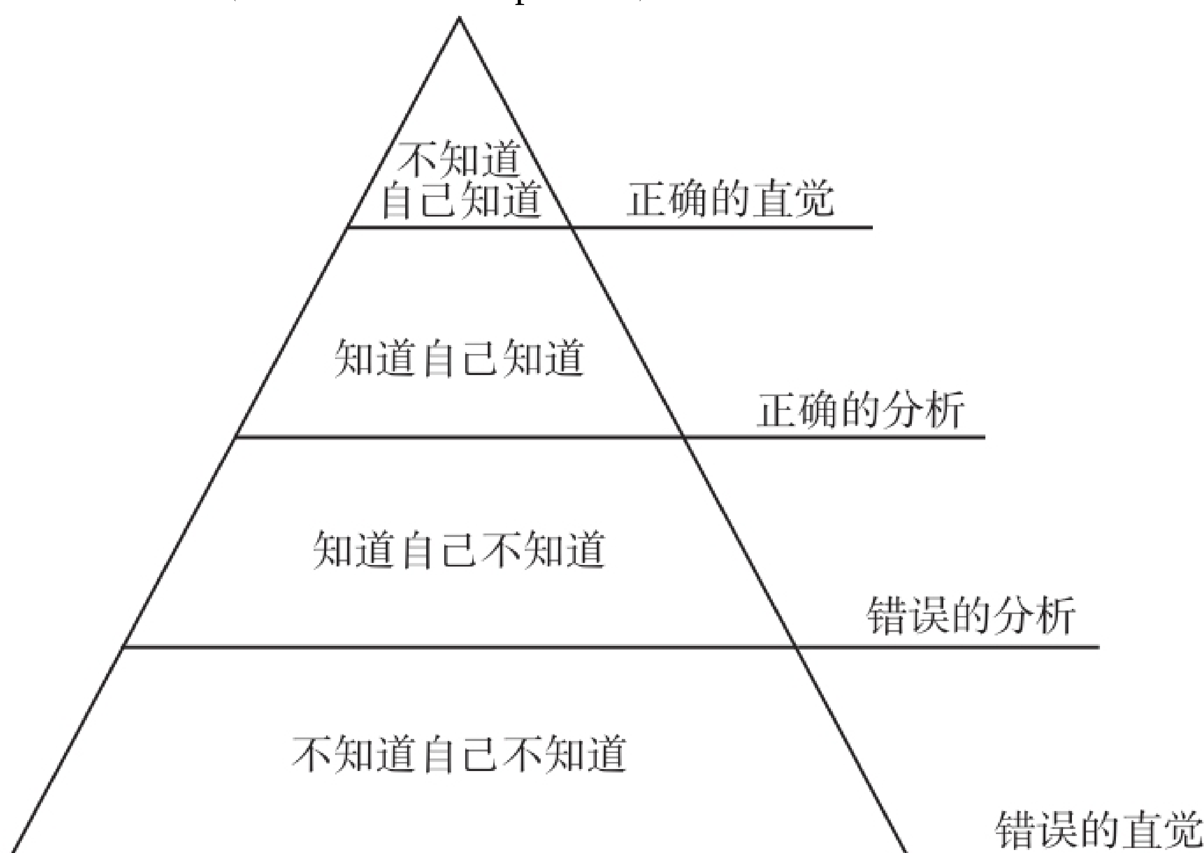
有关理解力（逻辑证明）的阐释已经包含在本书的第一部分中。我们都充满了偏见并且很容易陷入同质性人才管理——实际上我们很可能已经身处其中。一定要从历史的角度来看待我们所持有的孤立思维的演变过程，这一点非常重要——人权、进化，虽然情况可能恰恰相反，但我们都相信自己是客观的。同样地，我们必须对大趋势、未来的方向及事情的快速变化时刻保持警惕。包容性人才管理并非自然而然产生的，它是精心打造的包容性领导力的产物。(注)

包容性领导力（情感证明）应该是什么样的？包容性领导力因人而异，有时候含糊不清，可以表述为一种示弱的勇气。并且要接纳和

承受风险，好让大家全身心投入工作，而不是机械地履行自己的职责。要保持透明、可信赖并且能够感染他人，不止用脑思考，还要用心经营。

实践力（信誉证明）依赖于行为——言出必行，而不能言行不一。本章中我们将会对这些行为进行分析，为CEO和其他领导者带来改变世界的机会。要让人们忠于职守，敢闯敢干而不是唯唯诺诺；敢于挑战传统思维；敢于担当而不求回报。要知道包容性领导力在每天的实践中是什么样子，我们现在就可以来看一些具体的案例。

诺埃尔·伯奇（Noel Burch）在1970年提出了能力的意识阶梯模型，详见图表8.1。此图提供了领导力四步法的框架，从不知道自己不知道（unconscious incompetence），知道自己不知道（conscious incompetence），知道自己知道（conscious competence），最后到不知道自己知道（unconscious competence）。



图表8.1 能力的意识阶梯模型

对于包容性领导力而言这是一个非常有用的思维框架。首先，我们甚至不知道自己抱有偏见，我们的直觉是错误的——我们不知道自己对此一无所知。然后，通过讨论或者培训及一些内隐联想测验，我们可以意识到自己的偏见，也因此能够意识到自己并没有相关的技能。这是高级管理人员最沮丧的时刻，因为他们意识到了问题但是却无力解决。再后来我们就会变得富有技巧，预先通过领导力的应用来降低偏见，如果我们成功的话，这可能会成为一种习惯，最终不知不觉地成为自身的一项技能。我们将在本章后面的内容中描述这些技巧是什么样的。图表8.2展示了通向包容性领导力的路径图。

图表8.2 如何实现包容性领导

工具	行为
理解力	逻辑证明
1	了解自己
2	和员工进行推心置腹的谈话
3	抛开职位来迎合员工
4	清楚界定包容性
4.1	重新界定多样性和包容性——同舟共济
4.2	重新发现商业模式——把蛋糕做大
4.3	重新构建谈话——为什么不从你开始呢？
领导力	情感证明
5	适应性——管理和领导

（续表）

工具	行为
6	透明度——挑战隐秘，构建信任
7	真实性——发自内心
8	团队动员——领导力的集体性
实践力	信誉证明
9	让人们具有责任感——交付是个人责任——任务的连接或分离
10	运动——鼓舞士气，积极的竞争胜过服从
11	勇气——挑战不良模式，绝不容忍变相的歧视
12	顺势而为（判断）
13	放手（下放权力）

理解力（逻辑证明）

领导者可以通过知识来赢得可信度。就包容性人才管理的商业案例而言，领导者可以通过展现他们对多样性的理解，并将此作为降低系统风险、增加系统弹性及提高个人和团队产出的措施，从而赢得信赖。如果CEO宣称他们喜欢多样性但是对其却一知半解，就会被员工看穿。千禧一代对X一代或者婴儿潮一代的领导充满怀疑，其原因之一是他们总是在条条框框下“亦步亦趋”，而现在又宣称要对下一代采取另一套规矩。

接下来我们将从领导力最核心的矛盾开始讨论，如果我们要实现包容性，就必须解决这个矛盾。

了解自己

作为职业化人士，我们总是宣称自己喜欢多样性，但是人类却天生偏好同质性。这实际上是我们的自我（self）和所处职位之间的矛盾之处。

自我是我们作为人类的自身存在。正如我们在本书开头解释的那样，多样性是由DNA、社会环境及此前所积累的生活经验的组合。那些我们当成好朋友及同事的人（我们“圈子内”的），我们居住的地方，我们爱的人，所有全部组合在一起让我们成为自己。他们在解释我们在世界上所处位置的同时加强了我们对自我的感觉并阐释了生命的意义。

要注意，这一点对实现包容性的领导力非常重要。如果你没有意识到自己的圈子，那么你就不能让圈子外的人进入到圈子内。

职业是指在世界上我们选择用自己的时间来做什么。有可能是货车司机、摄影师、作家或者CEO。我们可以在这些职业当中选择自己的职位。有些人无疑比其他人有更多的选择权。假如和一个因为照顾孩子而焦头烂额的单亲家长谈论选择权，日间工作并不会太受欢迎。但是有没有这样一个代理机构，可以让其既按部就班地靠薪水生活，也可以寻求机会等待下一次晋升；可以寻求单干，也可以加入团队工作；可以在现存的圈子内怡然自得，也可以主动出去接触圈子外的人。从这一点来说，我们可以选择流于表面地接受包容性，也可以有意地让自己从舒适地带中走出来去实现真正的包容性。

我们的自我是神圣不可侵犯的。我们也不会为了个人应该怎样而争论不休。多样性培训对于自我的冒犯最终必然导致失败。不仅如此，谁有权利去告诉别人作为人应该是什么样的？这在道德上也难免会让人产生怀疑。指手画脚的多样性倡导令人生疑，就像一个不谙变通的领导，既没有同理心，又永远只会关注别人的工作描述。

去改变他人毫无意义。因为本性难移，一个小时的多样性培训甚至难以改变一个人对自己的看法。实际上，这很可能会强化并激化现存的偏见。如果不能识别圈子内的人，也没有了解自己，我们就不可能引导并实现包容性。

卡伦·布莱克特

卡伦·布莱克特（Karen Blackett）是传媒公司竟立媒体（Mediacom）的主席。作为一名黑人女性，她在白人男性主导的社会中感到尤为特殊。她说：

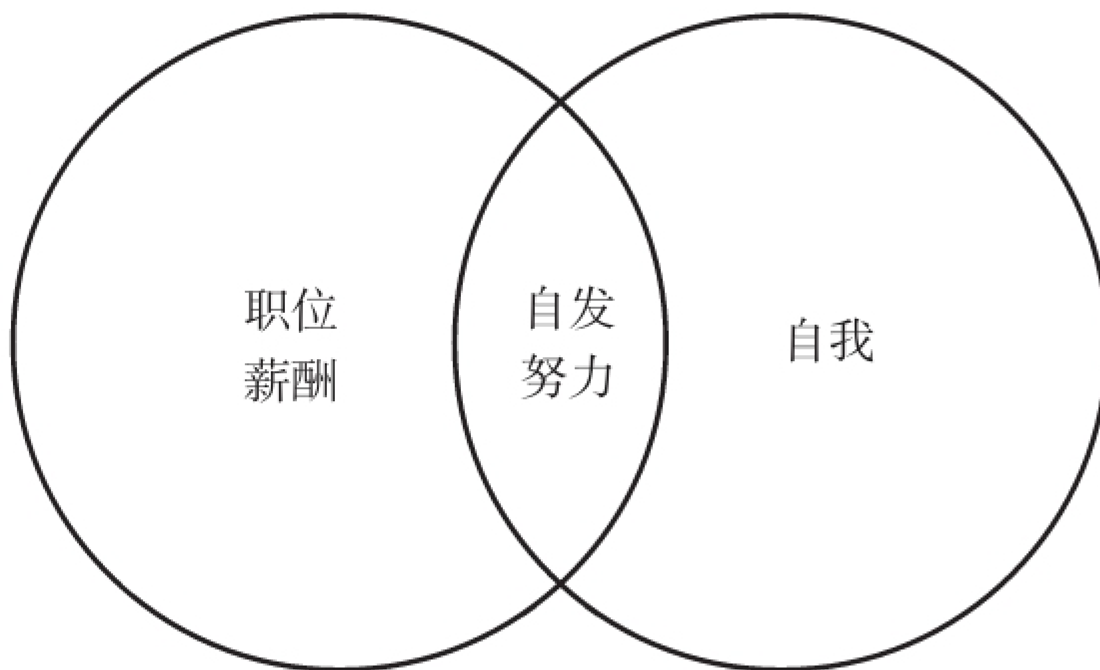
> 我觉得竞争无所不在，我必须为此竭尽全力。这来自于我父亲的影响，他总是说“你必须在每个方面都名列前茅，要付出双倍的努力”。也因为我早年的运动员生涯，我专注于在竞争中实现运动的价值。不论做什么事情，我都要做到最好，并已养成了习惯。我想，这是我DNA中与生俱来的竞争特性。

斯蒂芬妮·雪莉夫人

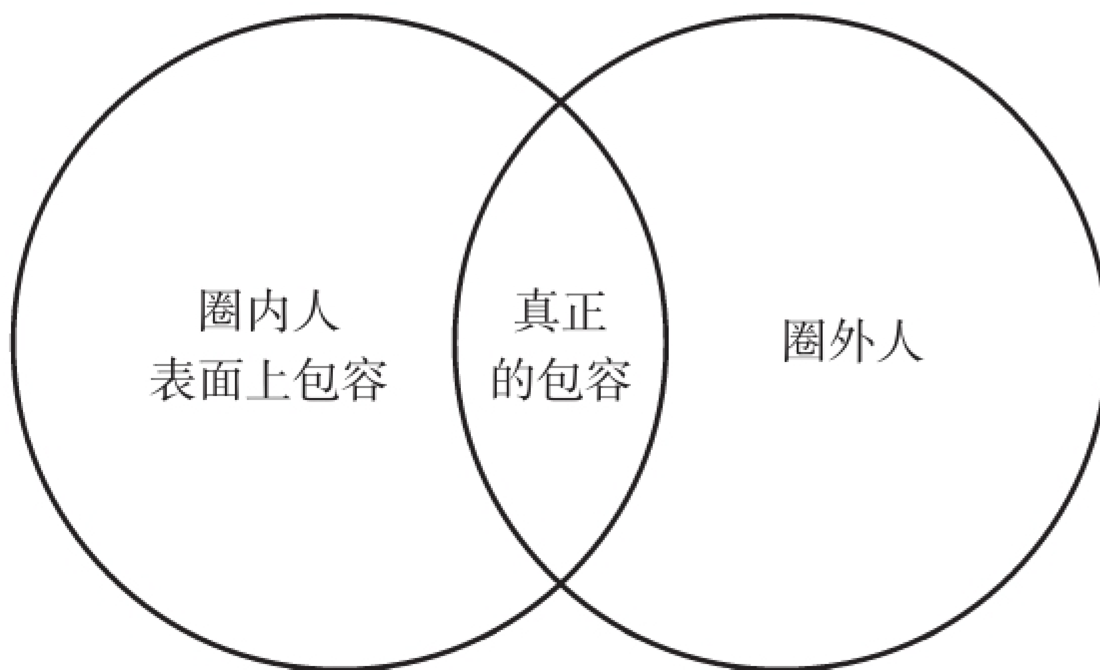
我们在第一章中提到戴纳·丹尼斯·史密斯创办了Obelisk法律服务机构。大家普遍承认在20世纪60年代，社会给予女性的机会非常少，尤其是在方兴未艾的科技行业，但斯蒂芬妮·雪莉夫人（Dame Stephanie Shirley）是那个年代最早的企业家之一。她的软件公司自由职业程序员（Freelance Programmers）主要雇用女性，在设计和编写软件方面提供灵活且收入不菲的工作。为了在男性主导的行业中赢得胜利，她认为自己应该像斯蒂芬一样，“向商业机会敞开大门”。当20世纪70年代法律对就业机会平等做出明确规定的时候，她必须改变之前主要招聘女性的做法，在此之前她已经建成了营业额达到30亿英镑的公司，公司的上市使得70名员工成了百万富翁。雪莉夫人说：“很多人进入这个行业是为了赚钱，而我进入这个行业是因为肩负女性的使命。”(注)

和员工进行推心置腹的谈话

正如我们在第二章中讨论过的，我们把人分为圈内人和圈外人。另外，我们还可以根据人们的角色（工作描述）及他们的自我（个性）来进行管理。我们在图表8.3和图表8.4中对这些章节进行了小结。



图表8.3 职位与自我



图表8.4 圈内人与圈外人

在同人们进行谈话的时候，把他们当成个人而不是他们所代表的职位，这样才有真正的价值。你同他本人进行谈话可以把双方关系从业务关系转向个人关系。这么做更有价值，也更持久，同时为获得员工的自发努力创造了可能。

萨夏·罗曼诺维奇

萨夏·罗曼诺维奇（Sacha Romanovitch）是英国致同会计师事务所（Grant Thornton）的CEO。她父亲是俄国人，母亲是英国人。她记得自己的父亲在工作中因不是英国人受尽了歧视。她的伯祖母莫妮卡在苏格兰皇家库斯银行（Coutts Bank）工作。20世纪30年代，男性经理会在午餐时获得一品脱啤酒，而女性经理则没有这项福利。莫妮卡决定想办法保证自己也获得此项额外的福利。她去说服医生以治病为由为她开出每天一杯啤酒的处方。苏格兰皇家库斯银行因此放宽了政策，后来的午餐时间她就能够和男同事一起喝啤酒了。

萨夏的想法向我们揭示了她如何发挥自己的作用。她花了很多时间去了解组织内的员工个人而不是他们的职位。她特意把圈子外的人都包含进来。比如，为了鼓励那些“沉默的大多数”提出想法并认真倾听他们的意见，萨夏引入了网络平台以鼓励人们在上面分享观点，大约有2500名员工在网上进行了分享。另外，有500名员工参加了为期3天的深入培训，该培训的目的是帮助员工成为实现临界点的倡导者，让他们为鼓励和带动其他人而负起责任，目前致同会计师事务所已经收到了大约500个“大有裨益的主意”（比如把他们的众多中小企业客户的购买力进行整合来获得更大折扣）。

抛开职位来迎合员工

如果你只是根据员工的职位同他们对话，而不是针对他们个人，你就会像图表8.3显示的那样，和他们仅停留在业务关系上。从薪酬层

面来讲，这么做可能显得有理有据，但是你这么做也会让他们失去自主性。在图表8.3中我们可以看到，薪酬属于工作岗位的范畴——为报酬而工作，那么人们就会一直对此深信不疑并做自己分内之事。但是为了发挥员工的自主性我们必须让他们保持自我。另外，如果员工必须调整自己来适应你分配给他们的岗位，其效率会极为低下。因此你应该有意识地调整自己的职位来给他们更多的机会来保持自我，让他们更加快乐、更加真实、产出更高。

思考一下你的职位及你要实现的目标。一个高大的白人以他的优越条件来倡导多元化其实并不矛盾。实际上，现代组织中的CEO和高级领导者保持这种张力（与冲突相对立）非常重要。这种张力连接了你自己和你的职位，他们自己和他们的职位，以及圈内和圈外。

也许你是一名CEO、人力资源总监、首席多样性官员，或者组织中某些职位或专业领域的领导。如何保持这个张力将会帮助你获得包容性领导的标签。

通过表现自己弱势的一面是同个人建立联系的一个方法，也可以通过这种方法让圈外人被接纳进来。如果你向别人展示自己的弱点并和他人进行推心置腹的谈话，十有八九会让你从中获益匪浅。

此时不要去考虑矛盾，而要考虑张力。要想着你在处理这些张力上是否能够得心应手。自己内心应该知道这一点并且默默地去处理。但是也要不断推进自己的职责——尽量少冒险，要不断学习并成长为一个领导者。

彼得·契司

彼得·契司是英国特许人事与发展协会的CEO，这是一家英国的专业人才机构。彼得相信多样性包含多种视角：工作的地方、工作的内容以及如何工作。因此他领导了一个组织变革的项目来帮助组织实现它想要达到的更好产出。彼得解释说，组织通过调整变得更加灵活并

且更加契合其专业用户的需求，其客户成员和员工也能够带来更大贡献。

阿利斯泰尔·多默

阿利斯泰尔·多默（Alistair Dormer）是日立铁路公司的CEO。他幼年丧父，在单亲家庭长大，全家四兄弟中排行第三，也是家中的和平维护者，专门帮其他兄弟处理纠纷。他21岁从军校毕业后去到一艘军舰上工作，手下有5名经验丰富的船员。他意识到，如果只是凭自己的军衔去领导他们，他就会失去吸取他人经验的机会，他于是降低自己的姿态，鼓励他们可以自行做出决定而不需要征求他的建议，不需要像他们军衔结构中要求的那样。相反，他为他们提供指导让他们根据自己的优势和经验来做出贡献。

清楚界定包容性

你如何解释及界定包容性决定着它会以什么形式传达给同事们。如果同事们都认为它只是你自己的事务和自己的兴趣，你就别指望他们会接纳。但是如果你能把包容性变成他们发自内心的个人兴趣，你就可能有机会让他们参与其中。

重新界定多样性和包容性——同舟共济

领导能够使用的最有效的工具就是让包容性也能够明确地成为其他人的兴趣。换句话说，在这件事情上我们要同舟共济。比如，联合国发起“他为了她”的运动就是让男性领导实施性别平等，而不是让女性单独来实施性别平等。性别平等成为男性的兴趣，让女性参与更多决策，可以帮助组织更加关注多样性客户，降低群体思维，提高决策中的认知多样性。由于很多男性认为“性别”是一个女性面临的问题，所以这种重新界定非常重要。

罗南·邓恩

罗南·邓恩（Ronan Dunne）是英国O2公司的CEO。罗南曾是名注册会计师，刚工作的几年里他曾经连续为两位女上司工作，这在20世纪80年代非常少见。他感到两位上司都在营造多样性环境方面循循善诱。城市中的工作很快让他注意到了差异，包括在种族方面的差异。尽量他也是白人男性，是当时最普遍的工薪阶层，但是他感到爱尔兰人和其他人“不太对路”，他感到自己是局外人。那时他为一家法国银行工作，是否毕业于知名大学在那里非常重要。罗南不是法国人、又没上过大学。通过和其他“局外人”的联合，他发现让现存的法国文化中更具包容性能让所有局外人都获益，也包括那些没能上名牌大学的人们。他发现自己的女上司在培养归属感方面起了很大作用。

重新发现商业模式——把蛋糕做大

斯蒂芬让MBA的学生做一个掰手腕的游戏。每个学生和邻桌两两搭配，人们往往喜欢和自己觉得比较相似或者属于一个群体的人坐在一起，而不喜欢不属于自己群体的人，这样他们往往情况相当。这个游戏要他们在30秒内获得尽可能多的分数。只要对手的手触碰到桌面自己就能得一分。这个班上90%以上的人，尤其大部分男生的得分都在0到2分。大约10%的人，主要是女生，获得了30到40分。为什么会这样呢？(注)

包容性的领导有责任让他人看到胜利并能帮助他们获得胜利，这也是个人获胜的原因。如果没有互相对抗，两个人都可以得到更高的分数，所以我们应该把蛋糕做大而不是沉迷在零和游戏中。进步和胜利并不总是依靠强力，而在于减少你假想竞争对手的抵抗。这一点可以通过团队合作、慷慨及同理心来实现，而不是强硬力量。这个案例可以直接应用到真实的晋升场景当中。人们发现，根本无须去指责积极的歧视行为，因为原本的择优选拔方式本来就让每个人都趋之若鹜。

萨夏·罗曼诺维奇

萨夏·罗曼诺维奇（Sacha Romanovitch）提到，因为“交互性思维能够带来更好的答案”，所以多样性的劳动力能够带来更多商业机会。她告诉我们：

> 我们一直确保让处理业务的人来自于多种背景，正是这一点为我们的业务带来了成功。我们培训了一名管理团队的成员作为调查人员，他发现这些业务人员都会基于自己的经历采取行动，从而说服我们的每一个客户，他们可以充分利用自己的经验来对自己的活动给予最佳支持。另一个例子是我们在争取一个制造行业的单子时发生的。我们的一个团队成员曾经在钢铁行业工作过，客户发现他能理解他们的业务，因此让我们赢得了这个订单。如果我们所有人的背景都相似，就不可能获得这个订单。

重新构建谈话——为什么不从你开始呢

任何一个重要的商业决策都应该谨慎从事并充分获取相应信息。然而，多样性似乎比其他的问题更加紧迫一些。我们知道雇佣决策、投资决策及市场决策都是凭“直觉”做出的，而多样性在商业案例中则没能引起人们的重视，其实我们应该可以把它当成诺贝尔经济学奖级别的重要发现。我们总是说要避开陷阱，但我们自己不去证明，却只是不断在问为什么，那你为什么不从自己做起呢？如果你真的相信这种商业模式能够降低系统性风险、增加产出及弹性，为什么你不自己去试试包容性人才管理呢？

领导力（情感证明）

有了理解才能赢得信赖。我们的理解与行动所表现出的真实价值观之间存在一定差距，而领导力就是要对这个差距进行管理。这一点建立在我们第二章中所学到的认知差距之上。同理心是一个能够让意愿和行动达成一致的方法。设身处地为他人着想可以帮助你克服自己

思想中的不协调。而从不同的角度看待世界能够帮助我们克服认知差距。

为了理解你的领导力视角，可以先来看看你上班的交通方式。你是开车？骑自行车？坐地铁？还是走路？是否在上班路上先把孩子送到学校？你每天去上班的方式也会影响到你这一天的工作方式。

如果你换一种交通方式，你就会感受到不同的一天。比如，伦敦某律师事务所的一个合伙人每天早上都让司机6点钟就去接他上班，当他现在改为每周骑两次自行车时，他对自己的工作产生了新的看法（同时还可以减肥）。他会对这种骑行者的思绪心怀感激，因为这是此前坐车所不曾拥有的，因为汽车要求保持距离，避开自行车道及路口的标识区域，但是他现在能够注意到更多的方面。当他在路上慢速行进的时候，因为失去了车窗的保护，噪音和风扑面而来，他注意到了很多以前从来没有看到的商店。他注意到人们的脸庞并开始对步行者有了更多了解。有一天他尝试走路去上班（让司机在离办公室1.6公里的地方放下他），这种区别就更进一步了。他为此多付出的时间是否以牺牲工作时间为代价呢？他的结论恰恰相反——他对此前所忽略的事情倾注了更多注意力及好奇心，而这给他带来了冥想及一些对世界的不同看法。

交通方式的改变可以类推到那些想设身处地去理解别人生活的人身上。美国作家韦恩·戴尔（Wayne Dyer）说："如果你改变了看待事物的方式，你所看待的事物也会为之改变。"[注]这能够让我们更具同理心，并且从他人的角度来理解问题也是出于我们自身利益的考虑。

适应性——管理和领导

通过不同的角度看待世界也是适应的一个过程。另一个适应性过程是应变得具有全球思维、好奇心及文化意识。开放的思维并不是自然产生的，需要有意识地去实践，我们在本章一开始就提到过这种意

识能力。适应也不是自然产生的，尽快适应新环境对保持与多变市场的关联性至关重要。松下公司的缔造者松下幸之助（Konosuke Matsushita）所倡导的就是能够涵盖这一原则的措施。他强调开放性思维的重要性，日语叫作素直（sunao）。这是一个人类思维的层次，达到这个层次就能够让人变得自由、透明且善于思考，并且能够做出偏见最小的决策。它能让我们看见事情本来的面目。心存素直的思想并且采取灵活措施将在引入和连接多样性、跨文化的劳动力方面大有可为。注

很多手握实权的领导者希望用眼前的专业知识来解决新的挑战，如图表8.5所示。不过，适应性措施能够带来出乎意料的结果。如果你总是一再重复以前的做法，你就会得到和以前同样的结果。你的工具箱越是多样化，你用于解决新挑战的资源就越多。这可能是破坏性的，因为它给组织中现存的等级制度和权力结构带来了挑战。所以，这依赖于一些掌权者能够谦卑地充分认识到自己并没有全部答案，可能需要“初级”或者“外部”的人员来领导关键项目。

图表8.5 技术性工作和适应性工作

工作类型	工作内容	谁在工作
技术性	利用目前的知识	掌权者
适应性	学习新的方法	面临挑战的人

资料来源：改编自Ron Heifitz and Marty Linsky（2002）*Leadership on the Line*，Harvard Business Press，‘Distinguishing technical from adaptive challenges’；亦可参见Dean Williams（2005）*Real Leadership*，Berrett-Koehler。

伦敦奥组委

对伦敦奥组委的很多人来说，至少在刚开始的时候，举办奥运会是一个技术活儿。这是人们所能想到的最大、最复杂的技术活儿。要

同时在34个场地里决出26项运动的冠军，有超过20万名员工和全世界的观众。两周以后又有需要同时决出20项运动冠军的残奥会，这是最大的技术性挑战。2012年奥运会最终在34个场地上决出了26项运动的世界冠军（39个小项），卖出880万张票，共有10490位运动员参加302项赛事，吸引了2.1万家媒体和广播公司，进行了19天的竞赛，拥有2961名技术官员，204位国家奥委会官员，5770名团体官员，5000份反兴奋剂样本。为了处理这些挑战，人们理所当然地需要寻求技术知识的帮助。

过去的很多届奥运会都经历了严峻的挑战，比如2004年雅典奥运会的场地问题，1972年慕尼黑及1996年阿特兰大的恐怖袭击事件，1980年莫斯科及1984年洛杉矶发生的抵制事件。鉴于此，就不难想象他们还有很多知识来源于过去那些奥运会上所获得的经验。他们在2012年7月成功举办的开幕式上实际上也就宣称了8月及9月份伦敦举办的其他奥运会活动的成功。

对于所有组织内部和外部的人员来说，其意义远大于此。优秀的技术是成功的先决条件，但其本身并不会直接带来成功。虽然奥运会激动人心，但是为了实现这些技术性产出而投入的90亿英镑及令人一辈子难忘的机会可谓蔚为壮观。我们需要改变体系，但我们也需要开展适应性的工作。最后这个案例中的群体获得了成功。“传奇”成了一个关键词，而组织的使命则变成了“利用奥运会的影响力”来促进“变革”。

透明度——挑战隐秘，构建信任

行事隐秘越来越难以证明其合理性，并且在数字化时代越来难以存在。我们不能违背潮流，而应该通过开放来构建信任。信任是一种免费且高效的人员管理方法。

英国的体育运动开启了运动行业内的平等标准，为体育运动联盟和政府部门的多样性表现设立了基准并且在网上发布了排名表。设立基准是除了按比例晋升和更加灵活、更加市场导向和更加透明化之外的另外一种选择，深知人们会关注管理者的表现，体育运动组织中的管理者也就会去思考自己的领导力和行为。这与国际足球联合会的各种隐秘措施刚好相反。在此你可以自己判断二者的最终结果将会如何。

保罗·戴顿

保罗·戴顿是2012年伦敦奥运会的CEO。他说：

> 我在高盛集团及后来在联合政府中任职时把重点放在获得合适的人才并构建多样性文化上。向伦敦奥组委的所有管理人员证明多样性及包容性对我们的总体成功举足轻重是非常有必要的，为此我需要用一些事例来进行引导，通过这些事例来表明多样性和包容性对我有多么重要。然后我再向整个团队进行说明就容易多了。执行委员会往往只是遵照执行，而高层的论调就非常重要。

保罗成功地设定了公开目标并在招聘、晋升、留住人才及团体面试等一系列实验性措施中引导人力资源部门达成了这一指标。[注]这种透明化的措施所带来的利益包括利用捆绑招聘、建立人才库、缩短招聘时间等节约了招聘成本。通过网上采购、增加透明度和供货商的数量来增强竞争，大大地降低了采购成本。在火炬的设计过程、以客户为导向的翻译服务、新奇的视频制作、开幕式的艺术舞台制作、由少数群体提供的覆盖全英国公交车服务中都体现了多样性和创新。

假如没有在2008年设定目标并进行成功的诠释，后来也就不会带来计划、评估措施及达到目标的路径图。比如，如果没有制定明确的目标，申请奥运会准备工作的大部分人群都会是社会的中上层人士，

他们会提前形成网络，从而无法代表东伦敦社区的居民主体，而东伦敦才是举办奥运会的主要场所。

真实性——发自内心

伊丽莎白·凯兰（Elisabeth Kelan）在2014年发布的报告《获得真诚及智慧》（*Winning Hearts and Minds*）[注]中展示了CEO如何倡导性别平等。该报告发现在性别平等的商业实践中，与其发表一个精心准备的演讲（念讲话稿则更糟糕），倒不如随机进行谈话显得更加真诚和有效，并且具有鼓舞性。

西蒙·考林斯

西蒙·考林斯（Simon Collins）是毕马威（英国）公司的主席。他谈起在他的第一个孩子出生时，他妻子是辛辛苦苦才保住了工作，但到第二个孩子出生则不得不放弃了职业生涯，他为此感到很难过。他通过这个故事谈到了性别平等对他个人有多么重要。当毕马威公司为此设定目标时，他在《金融时报》（Financial Times）上发表的个人采访中说："我们都想竭尽全力获得成功，而失败的机会则是对等的，对此要有心理准备。"在2014年毕马威公司的包容性周上，斯蒂芬主持了一个叫作"男人立正"（Manning up）的小组，对组织内最优秀的男性领导进行了访谈。他们问的第一个问题是："你希望自己的女儿在这里工作吗？"

从2014年2月到7月，西蒙推动了公司制定首个包容性领导力策略的进程。有500名员工共同参与了这一策略的起草，内容主要是毕马威公司要成为怎样的多样性和包容性组织，为什么要这样并且如何实现。所有的员工按照10~15人一组走进房间，以采访的形式和用即时贴纸的方式来对包容性策略进行即时编辑和建议。这让他们感到自己所处的是一个非常具有包容性的环境。

将个人与包容性的进度相连为组织带来了很大的量变。女性大学毕业生的招聘从2014年的36%稳步增长到2016年的50%，也为晋升带来了更大的多样性，2015年从审计员提升到合伙人当中的男女比例达到了50∶50。

对包容性领导力的定性评估包括改善客户谈话后所带来的更多合作伙伴，更高的收益，对多样性人才进行更好的工作分配，通过教练和指导及初始行为的改变来提升多样性人才，尤其是老年白人中的目标群体。

团队动员——领导力的集体性

领导力是集体性的。通过咨询他人，而不是把自己的意志强加给他人，就能让一个团队动员起来更好地应对挑战。它同时也降低了个体在挑战主流思想的主导局面时所带有的恐惧情绪。在社交媒体及大型会议的沟通内容中包容性人才战略是一个具有极高优先级的问题，而内部沟通工具非常重要。在CEO表述他（她）对公司的愿景和预期时，一定要保证其涵盖了包容性人才战略。

实践力（信誉证明）

事实胜于雄辩。对包容性采取有目共睹的行动并提供真实的证据能够激励人们。正如百事可乐（PepsiCo）的CEO卢英德（Indra Nooyi）说：“这实际上并不是耗费钱财，反而能给你挣来更多的钱。”[注]

让人们具有责任感——交付是个人责任——任务的连接或分离

虽然领导力是一项群体活动，达成任务却是个人的职责。组织理论学家伊万·戴尔·斯坦纳（Ivan Dale Steiner）分析了群体产生的过程及群体生产力，并对连接型和分离型任务进行了诊断。[注]连接型任务要

求所有团队成员的参与，能力最弱者往往对结果有着决定性作用。分离型任务依靠的是能够为整个团队的利益所贡献的个人技能。令全世界所有CEO们头疼的事情就是试图分解任务，通过任务的分离来提高效率并让多样性人才能够最大限度地发挥他们的作用。

人们往往认为让个人具有责任感具有一定的侵犯性并且与包容性互不相容，然而事实却恰恰相反，让人们具有责任感，设定清晰的目标可以让人们展示出自己独特的技能。把连接型任务分解成分离型任务对个人和组织都有利。在解决问题的同时还需要对问题进行调查，这样既能激励个人，也能提高组织内创新的比例。你的组织越具有多样性，你对可分离任务拥有的选择性也就越多。

多样性人才最经常面临的一种受挫情况是，最高管理层已经设定了正确的论调，但主管经理的行为却非常糟糕。对人们日常工作体验带来最大影响的是直属经理，而不是最高管理层。领导应该花时间和精力来对员工的直属经理提出质疑，并且积极参与到人才的选拔当中。他们还应该对糟糕的表现采取扣除奖金、强制性培训，以及面对面谈话等方式来进行处理，同时让自己的预期变得更加明确。

领导者能做什么有很多的例子，一方面要表现出真正关心所有员工的发展，需要在任何可能的时候同员工进行单独或者集体的见面及谈话。你要从人力资源部门获取数据来保证对所有相关数据的实时掌握，比如离职率，还要从性别、种族、同性恋、双性恋及跨性别人士等方面来看招聘和提升了哪些人，以及员工参与的情况。另外，要认真询问关于持续性计划流程的问题，这样才能保证整个组织中所有有能力的人才都能够被发现——至少要把偏见或者偏好的影响降到最低。

默克公司（Merck）、尼桑公司（Nissan）、通用磨坊食品公司（General Mills）、特斯拉公司（Telstra）以及ABB（北美）公司等众多公司都把多样性和包容性目标当成经理层的业绩指标之一。“我的每

一位下属都知道他们要通过自己所做的事情来提高多样性，而不是指派给团队的事情。”美国银行的CEO布莱恩·莫尼翰（Brian Moynihan）解释道：“我对他们说，‘怎样才能让你参与其中？’比如，他们可以对他人提供个人指导或者发起多样性事件。”美国电话电报公司（AT&T）则采取了不同的措施，“我们在高级领导层面设定了多样性目标，并且定期在我的办公室开会讨论我们取得了哪些进步”。美国电话电报公司的CEO兰德尔·斯蒂芬森（Randall Stephenson）说：“我们管理层的部分奖金建立在完成这些目标的基础上。”很多CEO都表示，那些能够接受多样性的经理往往容易在组织中受到更多关注并且更容易获得晋升。(注)

运动——鼓舞士气，积极的竞争胜过服从

只有相信包容性使命的领导才能够鼓舞员工。事实胜于雄辩，真实的事例远比说话更有效。我们曾经讨论过服从（多样性项目101的措施之一）如何限制了价值。它肯定是有价值的，但是自身却不能鼓舞人心。一个更有效的策略是在推动服从的同时带来积极而振奋人心的竞争。这是一种能够达成结果的更快、更有效的方法，也是一种自发的精英体制及更加包容的文化。

道德层面更有效。不能依赖于法律上的服从或者权威，道德比它们更能达成服从和分级。道德能够对自我和职位两方面都发挥作用，也能够搭建起同圈外人员的桥梁。

大卫·莫里森中将

大卫·莫里森（David Morrison）中将2015年5月从澳大利亚陆军司令官的职位上退役。2013年发生了一系列事件，一些军官制作并散发了侮辱女性的不当资料。大卫本来可以进行私下调查，直接把这些人带走并按照正规的程序处理。当然，他甚至可以像过去在很多组织内

发生的那样选择睁一只眼闭一只眼，最终造成受害者离开，而不是施害者。

但他却采取了一些不同的做法，这些做法特别鼓舞人心。

他去国家电视台发表了全国讲话。㊟他利用个人的信誉请求大家帮助他消除军队中的性别歧视，他说“如果你认为贬低女性是可接受的行为，那么请你离开军队。在这个亲如兄弟姐妹的团体中没有你的容身之处。”除了将军没有谁能下这样的命令。但是他的行为带来了更加深远的影响力，他请成千上万人和他一起加入这场运动，以此更加有效和持久地改变传统思维。

勇气——挑战不良模式，绝不容忍

挑战固定模式并与群体为敌需要勇敢的领导，也需要挑战神话和传统智慧的勇气。

毕马威（英国）公司委托经济调研公司YSC做了一个开创性的报告《破解密码》（Cracking the Code）。㊟这个报告建立在对几百名女性高级管理人员的访谈上，在性别平等方面提出（并挑战）了10个“神话”。比如，他挑战了女性“没有野心”以及“很可能拒绝出差和晋升机会”这样的思维模式。如果我们不挑战这些神话，它们就会变得可信。

另一个例子是积极歧视。包容性工作一个主要的受众是白人中层经理，这一点众所周知，他们可能会认为自己因为没有这些少数群体的“外衣”而导致升迁的前景更加暗淡（这是我们一位前同事的原话）。实际上我们可以通过数据来表明，当出现任何积极歧视时往往都是男性更受关照，因为他们关系网更好，背景更好，在高层决策者那里更有信誉，更加具有主动性，并且在自己的期望得不到满足时更容易选择离开。毕马威公司通过数据向我们展示出，恰恰不是积极歧

视希望现有的人才按比例获得晋升。不过除了数据，毕马威公司还需要领导者自己来清晰地传达这一观点。因此，如果合作伙伴要战胜对女性带有积极歧视的那些神话，领导力至关重要。

创造神话的目的之一是为了避免改变目前那些让某些人受益的固定模式。领导者可以公开表明态度，解释其中每个人的利益都是透明的，尤其那些因为性格内向而被忽视的人才。况且，他们也大可不必因为包容性人才管理体系对平庸者的利益带来更大的竞争而道歉。多样性是平庸者的敌人。

莫亚·格林

莫亚·格林（Moya Greene）是英国皇家邮政的CEO。虽然性别多样性已经在该行业取得了巨大的进步，而男性员工却依然占据85%，她本人则是这样一个行业的女性CEO。在接手这个岗位以后，她到遍布全国的办公室巡视了一圈。然后发自内心地得出了一个切身体会："我不喜欢自己的所见所闻。最底层的员工有很大的多样性，但是经理以上的级别全都是50多岁的老男人，"莫亚说，"而从我们所服务的客户那里看到的情况却完全不同。"

莫亚想推动多样性来挑战现状。她相信"我就是一个积极行动的产物，如果没有这些积极行动就不可能让我获得这样的好机会。我认为目前的状况形势严峻，现在我们应该刻不容缓地采取行动"。莫亚成功地推动了英国皇家邮政集团的上市，把它从公共服务部门变成了私营企业，并推动了这个英国最传统组织之一的现代化和多样性进程。

英国皇家邮政的非常务独立董事奥纳·尼-基翁纳（Orna Ni-Chionna）说：

> 我看见过好几任CEO，但是莫亚最为独特，因为她的感性和理性思维都非常缜密。她利用自己的睿智为英国皇家邮政集团勾画了

未来的愿景，并帮助她在到任后的12个月里为实现彻底的改变而说服了政治家及监管人员。为了让这些愿景变成现实，她在每个步骤中都进行了果断的决策。她杰出的沟通技巧常常令每个遇到她的人折服。她的风格随和而并不一板一眼。她能够使用生动语言描绘出广阔的前景，这让她成为一个富有感染力且令人信服的演说者，无论是对股东的发言、行业活动还是在鼓励女性和少数群体争取领导岗位的会议上都是如此。她深入到16.6万名员工的内心，让他们全部参与进来并帮助他们了解到变革的迫切需要及如何才能快速实现变革。

顺势而为

顺势而为就是要知道应该在什么时候去推动解决问题，在什么时候适可而止。如果你推进得太过激烈，而时机又不对，就会面临着失败的风险。如果你丝毫不去推进，就无从改变。你的判断很大程度上取决于时机是否足够成熟。你的判断应该是如何让变革持续发生，但是却不能像闯进瓷器店的公牛那样冒失。包容性是一个长远措施，但是也应该在短期内取得效果，不应该因为长期的重要目标而牺牲短期的效果。

海伦娜·莫里西

海伦娜·莫里西（Helena Morrissey）是伦敦城屈指可数的女性CEO之一。她负责牛顿投资管理公司（Newton Asset Management）的经营。此外，海伦娜还成立并领导了30%俱乐部（30%Club），发起为女性争取更多高层管理岗位的运动。在明确拥护包容性的同时，海伦娜还必须选好推进方向并在日常工作中身体力行。她必须有策略地履行自己的职责来实现变革。如果她参与到每件事情的每个问题当中，必然会减弱自己的政治影响并且会加重陈规陋习。所以她必须决定在什么时候、什么地点优先介入多样性问题才能让其影响达到最大化。寻求合作伙伴是一个重要的工具，应该让男性站出来为性别平等辩护。海伦娜倾注心力让董事会主席加入30%俱乐部，这成了该项运动

的一个显著成果。通过与其他人合作，有策略地顺势而为，海伦娜巧妙地通过自我及履行自己的岗位职责来实现了其影响力的最大化。

放手

已经利用一种方法取得成功的人很难采纳和适应另外一种方法。“一把钥匙不能同时开两把锁”是对包容性领导力无比贴切的描述。这并不是一项自我革新，而是集体创新，是一个团队项目。你不可能一个人实施，如果你这么做的话，事情就会搞砸。把决策权下放给最低层的执行者是一种有效并具有包容性的方法。

具有严格标准的人很难这么做，但这是让工作产生规模效应并保证大家充分接受的唯一方法。

2012年伦敦奥运会的缔造者

伦敦奥组委雇用了20万人来筹办2012年伦敦奥运会。要认识他们中的每个人在实际上根本不可能，但是也有办法让人们走到台前。组委会为他们提供的基本培训包括健康与安全、残疾人的信心、大客户服务等岗位材料。但是只有当你全身心投入工作的时候才能带来真正的客户服务。经历过伦敦奥运会的人们往往会记得很多人对着扩音器表现自己的个性并同观众开着玩笑的场景。正是保罗·戴顿及其他2012年伦敦奥运会管理者的放手，为大家带来了非凡的客户服务。

圈外人

我们访谈过的以及本章和全书谈论过的大部分CEO都来自于组织或者行业之外。组织在多样性及包容性成熟度模型中所处的位置决定了它们需要什么程度的外部干预。奥林匹克运动需要高度干预而保罗刚好能提供这一切。如果内部已经具备开放性和多样性的文化，那么最好是进行内部的提升，就像致同会计师事务所的萨夏那样。局外人可能存在于组织外部，也可能在组织内部。无论在哪种情况下，包容

性领导的领导力都来自于自己的内心。他们全身心投入并且根据需要对自己的岗位进行实时调整来达成他们追求的结果。从这一点上来说，CEO的背景、受教育程度、家庭、早期的职业生涯及自己的立场都显得非常重要。

保罗·戴顿虽然并非来自于运动界，但是他运作了全世界最大的体育盛事。罗南·邓恩并非来自于传媒行业，但是他却领导着英国第二大传媒公司。萨夏·罗曼诺维奇曾经被俄国父亲和英国母亲收养。帕梅拉·梅纳德和卡伦·布莱克特都是在各自的组织内成为高层管理人员的黑人女性。阿里斯塔·多莫从小失去了父亲，西蒙·考林斯是一个性格内向的人。海伦娜·莫里西是男性主导环境中的一名女性CEO，安东尼奥·西摩斯是伦敦银行业CEO中唯一出柜的一个同性恋。大卫·莫里森通过在电视台发表公开讲话打破了军队中的常规。莫亚·格林是一名加拿大裔女性，在英国最保守的由男性主导的行业中带来了变革。

圈外人能带来巨大的价值是因为他们来自于其他人的圈子之外。他们全身心地投入到岗位中并成了其他人的楷模。

勇气、创造力及才能

我们希望此前讨论过的具有包容性领导力的行为能够让你产生共鸣并激励你。而实际上这些共鸣最终都会变成勇气、创造力与才能。

勇气，因为与大多数人为敌非常困难，在这方面你可以问一下圈外人。创造力，因为同质性人才管理世界中的人们希望多样性的实施者和倡导者最终都落入到多样性101项目和多样性2.0项目的陷阱当中。人才，毕竟是我们这本书最终的主题，也是领导者们寻求的目标。

让我们重新回顾一下本书开头所提出来的问题。

你是否曾对某些决定到底该如何做出而心存疑惑？有一些人能力和资质较差，但是因为在“会哭的孩子有奶吃”的文化中善于表现而获得了晋升，你是否为此感到沮丧？你是否因为所谓的择优制度的不近人情而恼火并且选择用脚投票，而不是向现状妥协？

我们试图在第一部分中回答第一个问题并在第二部分中回答第二个问题。同时我们也试图从系统和领导力两方面来回答这些问题（第五章到第七章）。我们希望你现在能够更好地回答这些问题。如果你还不能回答的话，也许问题就出在你的身上。你是否让自己置身其中，还是仅仅按部就班地去做？你是否让圈外的人也进入圈内，还是依然坚守着自己的一亩三分地？你的领导风格有多少包容性？

自身利益与集体利益

从别人的角度来理解世界是领导力的核心难题。如果人们把它看作一种慈悲就会陷入零和游戏的困境。要大家再次思考一下掰手腕的故事。MBA的男生把30秒钟花在击败对手并伤害对方的手腕上，最终却只获得两分，而女生则通过合作拿到40分之多，完胜男生。

为了挑战同质性人才管理，我们应该大规模地开展这个训练。可以通过系统来实现这一点，但是必须由领导者主导全过程。我们可以用拉比·希列（Rabbi Hillel）的名言来鼓舞自己：

> 如果我不为自己，那谁又能为我？
>
> 如果我只为了自己，那我成了什么？
>
> 如果不是现在，那会是什么时候？

拉比·希列[注]

我们在招聘、晋升及挽留人才方面都展示了一些能够带来良好效应的系统性变化。在结束时我们要再次强调一下所有内容中最重要的因素，就是你本人的包容性领导力。

关键路径

1.组织上层人员的论调在为组织创造包容性文化方面举足轻重。通过展示自己的弱势面、发现自身在职位及权力之外的相关情况，由领导者来推动包容性的发展。

2.除了语言，你的行动及表现是人们判定包容性文化的主要依据。事实胜于雄辩，行动才是消除认知障碍的最佳方式。

3.领导力可以传授。你自己的偏见和所处的视角反映了你一生的经历，但是你也可以用它们武装自己，从而让自己的领导风格更加包容，更好地理解自己看待他人的角度。

4.对个人偏见的自我意识同样能够帮助专业人士做出更加准确的决策。此外，它还能帮助你认识并注意到其他人的偏见。

5.反对常规往往孤掌难鸣。要降低自己的曝光度，寻求合作伙伴并建立同盟，顺势而为，这样你才不会成为唯一一个支持变革的人。

---

1. 请查看领导力（有意识的包容性）及助推力（无意识的、系统性的包容性）之间的矛盾。
2. Pagano，M（2014）Dame Stephanie Shirley:Success has a cost.Women today are so naive，Independent，23 August，www.independent.co.uk/news/people/dame-stephanie-shirley-success-has-a-cost-women-today-are-so-na-ve-9687846.html.
3. 要感谢世界经济论坛全球青年领袖帕特里克·麦克温尼（Patrick McWhinney）带给我最初的灵感。
4. Dyer，WW（2008）Change Your Thoughts，Change Your Life，Hay House.

5. Turner，P and Kalman，D（2014）Make Your People Before You Make Your Products，John Wiley.
6. 关于该项目的更多信息，请参见Frost，P（2014）The Inclusion Imperative，Kogan Page。
7. Kelan，E（2014）Winning Hearts and Minds，King’s College London，www.kcl.ac.uk/newsevents/news/newsrecords/2014/January/Winning-hearts-and-minds.aspx.
8. Ignatius，A（September 2015）How Indra Nooyi turned design thinking into strategy:an interview with Pepsico’s CEO，HBR.
9. Steiner，ID（1972）Group Process and Productivity，Academic Press.
10. Groysberg，B and Connolly，K（September 2015）Great leaders who make the mix work，HBR.
11. 选自2013年6月12日澳大利亚陆军司令官大卫·莫里森中将的讲话。
12. YSC（2014）Cracking the Code，YSC.
13. Rabbi Hillel（2009）Pirkei Avot:Ethics of the Fathers，Merkos L’Inyonei Chinuch，New York.

决心

——变革系统（无意识的助推力）+改变你的行为（有意识的领导力）=包容性

后记

多样性、包容性及人才已经成为全球所有董事会中的既定话题。但现实却与理想相差甚远。

我们写作这本书的巨大动力来源于两个方面。第一，整理论据并从“为什么”的角度来为包容性进行辩护；第二，为如何实施包容性人才管理战略提供可行性建议。正如埃米琳·潘克赫斯特（Emmeline Pankhurst）在一百多年以前说的那样：行动起来，不要只停留于语言（deeds not words）。

读完我们的书以后，现在你是否认为发展及执行包容性人才战略是你们组织中的一项当务之急？如果是这样，你应该对此采取什么行动?

除了商业范例，这也是一个领导力的问题。如果你相信这个商业范例，相信自己是一个包容性的领导，那么你就不能把多样性的责任推到别人头上。如果你不想对一件事情承担责任，也就无法宣称自己对此深信不疑。

领导力是一项团队工作，我们试图重构这一问题来帮助你对他人开展说服工作，让他们相信包容性人才管理也符合他们的利益。但能否达成则是个人的责任。和那些在心里想做的事情一样，只有当你开始做的时候本书才会给你带来益处。

最终的分析告诉我们，组织的成功依赖于其员工的贡献、效能及创造性。所有的成员都会对此带来影响。如果你没能培育好基因库，那么就会遭遇灭绝。包容性的人才管理策略已经成为一项生存策略。

管弦乐队面试人员也往往像大部分机构一样——采取面对面的面试。不过从20世纪70年代开始，美国的管弦乐队决定采取不同的方法。他们坐在一道帘子后面对人进行面试。唯一的选择条件是音乐的声音和质量。不看脸，不问姓名，不在意口音，也就没有偏见。这一方法非常科学，穿高跟鞋的女士会被要求脱掉高跟鞋以免其发出的声音会引发面试中潜在的性别歧视。

如果把欧洲和美国的管弦乐队进行对比，会有什么发现呢？谁更具有多样性？另外，从逻辑性的角度来看，谁的表现会更佳？

管弦乐队需要很多不同的演奏者才能带来美妙的音乐，多样性的员工也似乎更能够创造富有激情及参与度的文化。通过包容性的引导能够带来更多弹性，降低风险并带来更高产出。

当多样性员工合作带来广泛的创意组合时，再经过提炼演化成很多新的点子，从而实现创新。虽然也会产生矛盾和不同意见，但是如果能够正确引导，一定会为业务带来重要的更新和有创意的想法。

包容性人才战略的持续实施是组织面对的最大挑战之一。我们通过调查记录、此前的经历及和不同机构的谈话发现，大家可能从来没意识到什么是完整的包容性人才战略。这些机构并没有制定相应的流程。衰退有可能是其中很多组织不得不面对的现实。要实现最大影响，包容性人才管理需要不断地在整个组织内加以实施。

基于2014年对英国国家医疗服务体系所有员工进行的调查，迈克·韦斯特（Mike West）教授为持续的大规模改变提供了一系列的策略建议。㊟

这些策略包括：

1.带来改变的机会在团队层面上会更有效。如果团队的结构合理，具备高效的流程及清晰的愿景和价值观，把多样性看成团队的积极因素，鼓励团队中所有的声音都能够被倾听，尊重所有的观点，那么团队就会更具有包容性。

2.实施多样性及包容性策略，它们可以通过这种方式的流程与实践来形成并强化平等、公平、机会均等的文化。

人类生来就会意识到相互之间的不同，自己同他人有着一定的心理距离。韦斯特教授把这个描述为“人类的冲动会基于细微的差异而对他人进行分类，把他们分为圈子内及圈子外的人，并喜欢自己圈子内的人而对圈外人造成歧视”。

应该在商业环境中创造一种文化，让人们可以公开谈论棘手的话题而不用害怕后果。组织内各级领导都应该强化多样性的声音、观点、技能、经验及背景，这样才能保证创造性、创新性及良好的决策力。

包容性领导所采取的行为方式应该强化上述的内容，而不是弱化它们。

人事经理面临着压力，对人的管理让经理心力交悴。但是如果我们坚持把多样性看成是独立于人才之外的，就会增加工作量，而不是减少工作量。时间永远都不够用，资源也永远都不够用。不过，有一样东西是免费的，有无限的供给并且完全在自己的控制范围之内，这就是领导力。在很大程度上，我们可以确定用什么方法做事，即使依然受到时间和成本的限制也没有关系。

如果好人什么都不做，同质性就会取得胜利。那么你会采取什么不同的方式呢，是否能从今天开始呢?

---

1. West,M,Dawson,J and Kaur,M(2015),Making the Difference:Diversity andinclusion in the NHS,King’s Fund.